Comunicare managerială. Strategii şi tehnici.

Autori: conf. univ. dr. Mircea NIȚĂ

Mottto

"...înțelesul este în oameni, nu în cuvinte " !

Autorul mulțumeşte pentru sugestiile şi ajutorul acordat, colaboratorului nostru apropiat, sociolog Victor Bădoiu.

Comunicare managerială. Strategii şi tehnici.

Autori: conf.univ.dr. Mircea NIȚĂ

drd. Rosemarie OLĂNESCU

CUPRINS

CAPITOLUL 1. COMUNICAREA - INSTRUMENT DE LUCRU ÎN MANAGEMENT …. 5

1.1. Introducere. Definiții. Precizări terminologice……...…5

1.2. Tipurile de comunicare……...8

1.3. Canalele de comunicare……12

1.4. Impactul şi importanța comunicării verbale, nonverbale şi paraverbale în afaceri…….……...14

1.5. Aplicații……24

CAPITOLUL 2. MODELE DE COMUNICARE MANAGERIALĂ…….....…….29

CAPITOLUL 3. SPAȚIILE DE COMUNICARE……...34

3.1. Spațiul intim, de anturaj şi public……35

3.2. Spațiile de comunicare - avantaje şi dezavantaje…….37

3.3. Factorii care influențează comunicarea în spațiile fizice de comunicare…….……..38

CAPITOLUL 4. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ COMUNICAREA MANAGERIALA…….....39

4.1. Limbajul……39

4.2. Mediul ……..…40

4.3. Credințele sau convingerile……..41

4.4. Competența individului …….....…….41

4.5. Acumulările specifice celor 11 medii de marketing – tehnologic,

religios, cultural, politic, legislativ, informatic, ecologic, ştiinţific, instituţional, economic, social….....…….42
4.6. Motivaţia care sta la baza enunţării mesajului…….42
4.7. Obiectivul (scopul) mesajului …….....43
4.8. Alegerea canalelor de comunicare……43
4.9. Disfuncţionalităţile existente pe canalele de comunicare .....…44
CAPITOLUL 5. STRATEGII ŞI TEHNICI DE COMUNICARE MANAGERIALĂ ……45
5.1. Stabilirea obiectivelor comunicării……...45
5.1.1. Analiza situaţiei. Identificarea problemei…..……..46
5.1.2. Anticiparea rezultatelor comunicării – ce doresc să obţin…..52
5.1.3. Analiza receptorului. Modalităţi de implicare a receptorului……..…54
5.1.4. Alegerea canalului de comunicare. Avantaje şi dezavantaje..55
5.1.5. Conceperea mesajului în funcţie de canalul de comunicare...56
5.1.5.1. Dualitatea NADEI şi intereselor actorilor implicaţi în procesul comunicării…….……...……..57
5.2. Identificarea trăsăturilor mesajului pentru obţinerea unui impact maxim…… ……..58
5.3. Tipuri de strategii de comunicare…….60
5.3.1. Strategia de comunicare narativă. Aplicaţii…….……...92
5.3.2. Strategia de comunicare implicativă. Aplicaţii……..93
5.3.3. Strategia de comunicare decizională. Aplicaţii…..…….93
5.4. Abordarea comparativă a strategiilor de comunicare……..
5.5. Obiectivul universal al comunicării în afaceri - deschiderea şi permisivitatea……...94
CAPITOLUL 6. STRATEGII DE INTEGRARE A COMUNICĂRII ÎN AFACERI ……81
6.1. Necesitatea Comunicării Integrate în Marketing (CIM)……...81
6. 2. Mixul de comunicare în marketing……..86
6.3. Componente şi aptitudini……. ……87

6.4. Comunicarea şi pachetul de produse……89
CAPITOLUL7. **APLICAȚII**……91
7.1. Studii de caz……..91
7.1.1. Tehnici de exprimare a sentimentelor, senzațiilor, gândurilor şi a convingerilor personale……91
7.1.2. Tehnici pentru înfruntarea problemelor……98
7.1.3. Tehnici care se utilizează pentru suscitarea adeziunii……105
7.1.4. Tehnici de învingere a împotrivirilor……...109
CAPITOLUL8. **BIBLIOGRAFIE**……104

CAPITOLUL 1. COMUNICAREA – INSTRUMENT DE LUCRU ÎN MANAGEMENT

1.1. Introducere. Definiții. Precizări terminologice

„Afacerile se bazează pe relații. Relațiile se bazează pe comunicare. Comunicarea se bazează pe dialog. Acest dialog impune ca un mesaj sa fie transmis şi recepționat atât verbal, cât şi vizual. Dacă sunteți responsabil de marca unei companii sau de marketing şi comunicare, atunci trebuie să vă însuşiți posibilitățile şi instrumentele ce vă vor ajuta să vă direcționați compania spre succes”.

Wesley A. Ford,
co-fondator al Immediat Impact Inc.

Definiții

Comunicarea reprezintă un proces complex de transmitere a mesajelor, prin internediul căruia emițătorul codifică informația transmisă printr-un canal specific unui receptor care o va decodifica. Eficiența transmiterii se evaluează prin intermediul reacției inverse.

Începând din a doua jumătate a secolului trecut, s-au conturat mai multe definiții ale comunicării semnificative fiind următoarele:

a) ”transmiterea informațiilor, ideilor, atitudinilor sau emoțiilor de la o persoană la alta sau de la un grup la altul, în mod esențial prin intermediul simbolurilor” (Theodorson & Theodorson, 1969)

b) “intercțiune socială prin intermediul mesajelor” (Gerbner, 1967)

Se constată, din ce în ce mai mult, tendința de a prezenta procesul comunicării ca fiind unidirecțional în sensul influențării deliberate a receptorului de către emițător.

La nivelul simțului comun, comunicarea – ca schimb de mesaje între indivizi – este înțeleasă ca fiind transmiterea, scrisă sau orală, de informații; în mod cu totul convențional, în vorbirea curentă, cotidiană, nu se spune ‘’*am comunicat cu X*’’ ci ‘’*am vorbit cu X*’’.

Prin intermediul comunicării, organizațiile semnalizează clienților că sunt în măsură sa le satisfacă o necesitate, să le rezolve o problemă sau să le ofere un profit.

În ultimii 20 de ani au fost elaborate diferite modele de reprezentare a procesului de comunicare. Modelul alăturat punctează factorii cheie care intervin într-o comunicare eficientă.

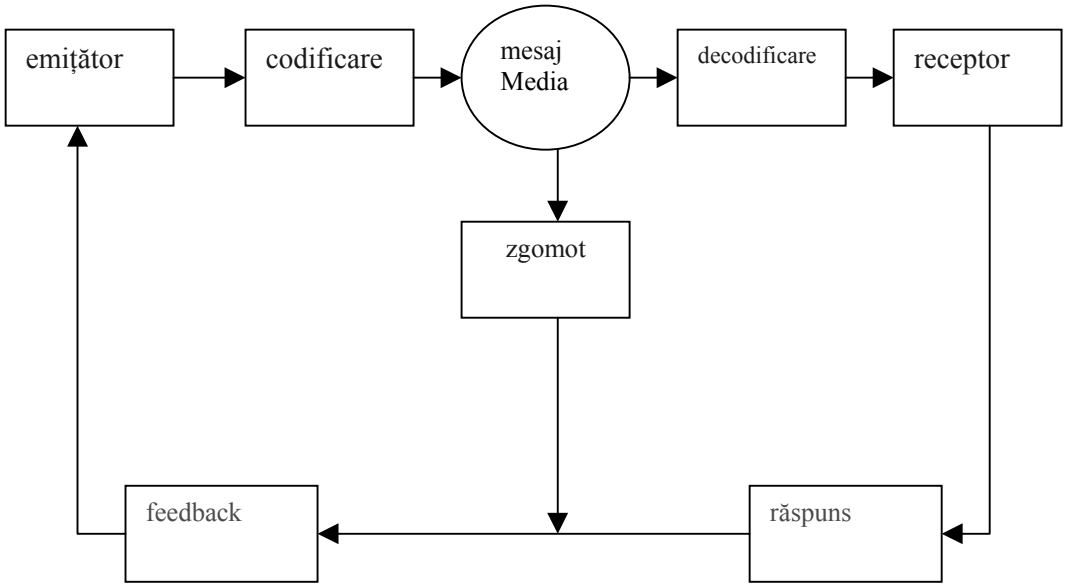

Fig.1.Reprezentarea grafică a procesului de comunicare (preluare după Kotler [1]).

Procesul de comunicare presupune următoarele **elemente cheie**:

Emițătorul - sursa mesajului; el selectează şi transformă/codifică în semnal informația ce va fi transmisă către receptor;

Canalul - mijlocul prin care se transmite mesajul;

Codul - un sistem comun de reguli, semne şi simboluri specific membrilor unei anumite comunități culturale;

Medium-ul (media) - mijlocul de convertire a mesajului în semnal astfel încât să poata fi transmis prin canalul specific;

Zgomotul -factori care intervin asupra semnalului pe parcursul transmiterii lui (de la codificare până la decodificare). Zgomotul limitează cantitatea de informație ce poate fi transmisă într-o situație dată, poate modifica sensul inițial al mesajului pentru ca, în final, să determine erori de percepție şi decodificare la nivelul receptorului;

Receptorul- destinatarul mesajului;

Raspunsul sau ***reacția inversă*** - reacția receptorului după decodificarea mesajului;

Feedback-ul - partea din răspunsul receptorului transmisă pe cale inversă emițătorului .

Comunicarea interumană se realizează pe patru niveluri, şi anume:

1. **Logic (verbal):**
   - direct sau oral;
   - indirect sau scris.
2. **Paraverbal;**
3. **Nonverbal;**
4. **Energetic.**

La mijlocul anilor'70, A. Mehrabian şi M. Weiner au publicat în lucrarea "Decoding of inconsistent communication" un studiu relevant care evidenţiază ponderea fiecăruia dintre cele patru niveluri menţionate în procesul comunicării. Astfel, nivelul logic (verbal) al limbajului (cuvintele) reprezintă doar 7% din totalul actului de comunicare; 38% are loc la nivel paraverbal (ton, volum, viteză de rostire, frecvenţă etc.) şi 55% la nivel nonverbal (gesturi, mimică, dinamica mimicii, mişcări ale trupului sau a unor părţi ale acestuia etc). Se observă că, în acea perioadă de timp, problema comunicării energetice încă nu se punea.

1.2. Tipurile de comunicare

Studierea în ansamblu a primelor 3 niveluri de comunicare (verbal, paraverbal, nonverbal) va determina înţelegerea mesajului din perspectiva complexităţii tipurilor de comunicare – vezi fig. 1. Astfel, în acest subcapitol vor fi prezentate trăsăturile specifice fiecărui tip de comunicare, evidenţiind elementele esenţiale în cazul comunicării la nivelul oganizaţiei, în ansamblu, la nivelul managmentului sau în situaţiile de afaceri, după cum urmează:

Comunicarea verbală – se referă la ceea ce se comunică prin transmiterea şi decodificarea înţelesului *simbolic al cuvintelor*. *Cuvântul* este materia primă a comunicării verbale; la rândul lui, acesta este alcatuit dintr-o succesiune de semne cu valoare simbolică.

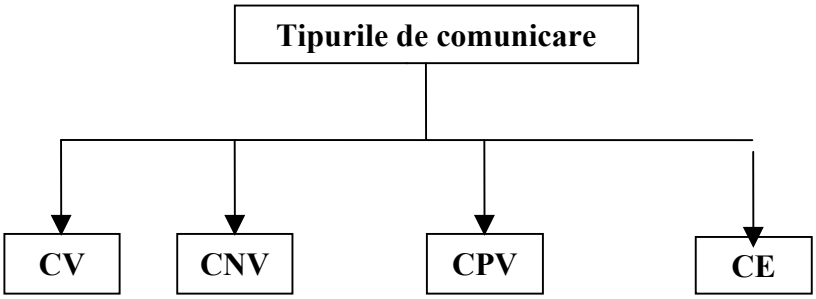

Fig. 1 – Tipurile de comunicare: **CV** – comunicare verbală; **CNV** – comunicare nonverbală ; **CPV** – comunicare paraverbală, **CE** – comunicare energetică.

Mulțimea combinațiilor semnelor verbale care au semnificații specifice alcătuieşte vocabularul unei anumite limbi.

Pentru cuvânt, unitatea infinitezimală care nu se mai poate descompune este litera, înțeleasă ca asocierea formală dintre o reprezentare grafică dată şi un anumit înțeles. De exemplu, relația de asociere dintre elementele unei mulțimi care formează domeniul de valori (de lucru) va realiza o corespondență cu elementele unei alte mulțimi, care se numeşte codomeniu. Această abordare matematică va fi utilă şi în cadrul pragmaticii lingvistice. Astfel, unui semn grafic îi corespunde unul sau mai multe înțelesuri şi invers, unui înțeles îi pot corespunde mai multe semne grafice. De exemplu, *înțelesului de **"B"*** îi sunt asociate, în diferite culturi, mai multe reprezentări grafice. În limbile indo-europene, semnul grafic ataşat *înțelesului de **"B"*** este **B,** în timp ce în limba arabă, semnul grafic ataşat acestui înțeles este ب . Analog, înțelesului de ***"B"*** i se asociază sunetul specific anumitor culturi, care nu este altceva decât pronunția acestuia.

Asocierea semnelor grafice într-o anumită *ordine* determină un nou înțeles: dacă ne referim la semnele grafice ale literelor, prin ordonarea acestora, rezultă un cuvânt. Astfel, înțelesului de "trandafir" îi sunt asociate diferite înşiruiri formale de semne grafice: în limba română **t r a n d a f i r** , în limba engleză **r o s e** , în limba germană **R o s e**, în limba arabă **و ر د ة** etc.

Cuvântul înseamnă limbaj verbal, simbolic, indiferent dacă este rostit sau scris. Din acest punct de vedere, *comunicarea scrisă* este tot comunicare verbală pentru că se

bazează tot pe limbajul cuvintelor. Expresia sonoră din oralitate este înlocuită cu expresia grafică a cuvântului scris.

Concluzie

Comunicarea verbală se realizează cu ajutorul cuvintelor spuse (verbalizate) sau scrise (scriptic).

Comunicarea paraverbală – se referă la ceea ce se comunică prin voce (volum, intonație, intensitate, ritm, accent, pauze etc.) şi prin manifestări verbale fără conținut verbal, cum ar fi: râsul, tusea, geamătul, oftatul, râgâitul, țipătul etc.

Concluzie

Inflexiunile vocii, intensitatea acesteia, încărcătura energetică a undelor sonore sunt tot atâtea forme de comunicare paraverbală.

Comunicarea nonverbală – se referă la gesturi, mimică, expresii / exprimări tacite. Mulțimea gesturilor, a mimicii şi a expresiilor atitudinale se poate constitui într-un limbaj nonverbal, cu particularități în diferite culturi.

Concluzie:

Este important de reținut că înțelesurile gesturilor şi ale mimicii sunt uneori diferite de la o cultură la alta.

Ultimele două forme de comunicare (paraverbală şi nonverbală) însoțesc, de regulă, comunicarea verbală; de multe ori, adevăratul înțeles al unui mesaj este influențat de nonverbal sau paraverbal. Decodificarea mesajului nonverbal sau paraverbal, precum şi impactul acestuia asupra receptorului depind de următorii factori:

- coerența internă a individului;
- capabilitatea de disimulare;
- abilitatea şi puterea de manipulare a individului;
- capabilitatea de autocontrol a comunicării nonverbale şi paraverbale.

Concluzia 1

Dacă între cele trei niveluri, logic, paraverbal, nonverbal, nu sunt contradicții, comunicarea poate fi eficientă în sensul că, mesajul are un impact major asupra receptorului.

Concluzia 2

Mesajul transmis nu va avea efectul scontat, dacă între niveluri există dihotomie (contradicție) şi nu sincronism (armonie); dihotomia determină incoerența actului de comunicare rezultată din semnificații diferite pe cele trei niveluri ale mesajului.

Exemplu

Un semidoct care "a făcut" mulți bani, oricât de frumos şi elegant s-ar îmbrăca (comunicare nonverbală), la nivelul comunicării logice s-ar demasca imediat şi, în cazul său, „haina nu ar mai face pe om".

Comunicarea energetică. În ultimele două decenii, specialiştii în comunicare şi-au extins cercetările într-un domeniu nou, cunoscut pe piața sub denumirea de *"comunicare paranormală"*. Două persoane aflate la distanțe mici sau mari, fără a avea un contact direct, bazat pe simțuri (auditiv, vizual, olfactiv, gustativ, tactil, intuitiv) pot transmite şi primi mesaje. Este de fapt o *comunicare energetică*, energia fiind, conform fizicienilor, o formă de existentă a materiei, respectiv un atribut intangibil, dar măsurabil, conform abordării manageriale.

În România sunt cunoscute câteva persoane cu aptitudini remarcabile extrasenzoriale, care reprezintă, prin simpla lor existentă, dovada comunicării energetice (sursa bibliografică: Şchiopu Ursula – Cea de-a patra stare de conştiință şi analiza tranzacțională, în discuție, Revista de psihologie, 1993, 1).

1.3. Canalele de comunicare

Interacțiunea indivizilor (contact vizual, tactil, sonor etc.) se realizează prin intrmediul analizatorilor anatomici. În mod convențional, diferitele tipuri de căi de comunicare sunt denumite canale (fig. 2) .

Cel mai cunoscut şi mai utilizat canal de comunicare este cel sonor (după anumiți autori, verbal).

Considerând elementele cheie ce intervin în comunicare, aceasta poate fi considerată ca un proces de inițiere, transmitere, cu sau fără transformare, recepționare a unui mesaj / enunț la care participă unul sau mai mulți actori, în calitate de *emițător* - **E** şi *receptor* – **R,** ce pot deveni, prin schimbare de roluri, *co-emițător şi co-receptor*.

Observație

Definim ***proprietatea de inversabilitate*** a unui proces de comunicare capcitatea receptorului de a deveni *co-emițător* prin inițierea şi transmiterea unui mesaj în sincronism sau nu cu mesajul recepționat. Procesul de comunicare este, în consecință, *inversabil*. Existența unei reacții inverse, tangibile din partea receptorului, determină inversabilitatea, ca proprietate caracteristică procesului de comunicare. De exemplu, dacă pe parcursul unui discurs al emițătorului receptorul intervine printr-un singur mesaj verbal, paraverbal sau nonverbal (durata de intervenție nefiind semnificativă din punct de vedere al definirii inversabilității) se constată existența reacției inverse; în momentul emiterii mesajului de către receptor se produce *inversarea rolurilor în contextul dat* ceea ce conferă procesului de comunicare *proprietatea de inversabilitate.*

În cadrul comunicării interumane, indivizii nu conştientizează, în majoritatea situațiilor, complexitatea actului în sine a cărui reuşită depinde de capacitatea de codificare a emițătorului-**E** şi de decodificare şi descifrare corectă a receptorului-**R**. Oamenii stabilesc contacte între ei, nu numai prin transmiterea unui mesaj verbal corect – anticipând, că au "accesat" corespunzător canalul comunicării verbale, ci şi prin faptul că l-au "pipăit" (tactil), "văzut" (vizual), "mirosit" (olfactiv), "citit" (intuit), adică l-au "simțit" pe semenul de lângă ei. În concluzie, indivizii interacționează şi prin alte canale decât cel sonor care este cel mai des utilizat. De multe ori, aşa cum demonstrează şi

experimentele clasice realizate de specialiştii în comunicare, utilizarea canalului vizual sau a celui tactil în asocire cu cel verbal un impact mai mare la nivelul receptorului comparativ cu situațiile în care s-ar utiliza numai canalul sonor. În realitate se constată că, într-un proces de comunicare se transmite un *mix de mesaje* pe mai multe canale. Este cunoscut faptul că, în mod obişnuit, se reține mai mult dintr-un mesaj (cu până la 60%) dacă este insoțit de imagine retiniană sincronă cu mesajul (sursa bibliografică: Baddeley Allan – Memoria umană – Editura Teora, Bucureşti 1999).

În figura 2 s-a realizat segmentarea canalelor de comunicare având drept criteriu simțurile aşa cum sunt percepute prin intermediul analizatorilor anatomici.

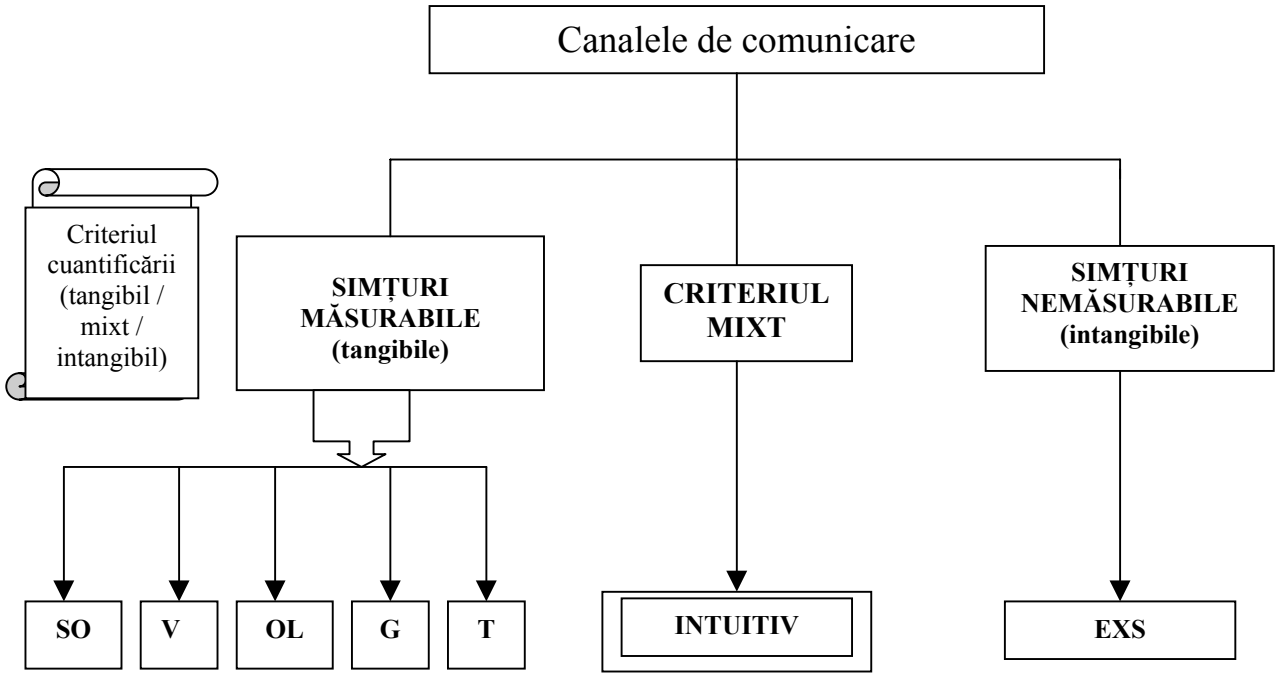

Fig. 2 – Canalele de comunicare tangibile, intangibile şi mixte: **SO** – sonor; **V** – vizual; **OLF** – olfactiv; **G** – gustativ; **T** – tactil; **I** – intuitiv; **EXS** – extrasenzorial.

În cele ce urmează, vor fi prezentate diferite mesaje complexe atât din punct de vedere al impactului, cât şi al transmiterii şi / sau transformării acestora ca urmare a influenţei canalului de comunicare ales şi utilizat efectiv.

- ***Exerciţiul 1***

Cum credeţi că ar reacţiona un individ sau dumneavoastră personal, dacă, fiind dezbrăcat complet, şi-ar putea vizualiza spatele, adică ceea ce nu se vede zilnic în oglindă ?

- ***Exerciţiul 2***

Cum credeţi că ar reacţiona indivizii la ascultarea pentru prima dată a propriei voci înregistrate pe un suport fizic – bandă magnetică sau compact disc ?

- ***Exerciţiul 3***

Cum vă proiectaţi modalitaţile de decodificare a filmului pe care îl urmariţi la televizor, în cele două situaţii de mai jos ?

a) imagine fară sonor;

b) sonor fară imagine.

1.4. Impactul şi importanţa comunicării verbale, nonverbale şi paraverbale în afaceri

Tonalitatea, frecvenţa şi ritmul vorbirii sunt, de cele mai multe ori, la fel de importante ca şi înţelesul însuşi al cuvintelor. Albert Mehrabian consideră sensul cuvintelor ca reprezentând 7% din comunicarea interumană, iar tonul 38%. Restul procentelor, de 55%, reprezintă mesajul nonverbal, adică *"limbajul trupului"*. Ray Birdwhistell ajunge la concluzii asemănătoare, iar majoritatea autorilor atribuie mesajului verbal, o pondere de cel mult 10% (vezi Ştefan Prutianu – Manual de comunicare şi negociere în afaceri, vol. I, pag. 162 – Editura POLIROM, Iaşi 2000).

Intervenţia mesajului paraverbal peste conţinutul mesajului oral poate provoaca intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificaţiei cuvintelor. Folosit cu

abilitate, mesajul paraverbal devine un instrument eficace de influențare şi control al partenerilor de negocieri. Mesajul paraverbal poate determina obținerea sau pierderea cu uşurință a autorității şi controlului în negociere, poate produce aprobarea sau refuzul problemelor aflate în discuție. Mesajul paraverbal încurajează, intimidează, menține presiunea sau cedează controlul.

În procesul comunicării interumane trebuie să ne concentrăm, în egală măsură, asupra nivelurilor: logic (verbal), paraverbal şi nonverbal, în totalittea lor, aşa cum în marketing, analiza, sinteza şi decizia sunt globale în cadrul mixului de marketing.

Adesea minimalizăm rolul nonverbalului, şi de fapt nu percepem decât vârful aisbergului (iceberg) într-o conversație în care ambii parteneri au propriile lor **n**evoi, **d**orințe, **a**şteptări, **a**spirații (NADA).

Limbajul nonverbal împreună cu cel paraverbal pot sprijini, contrazice sau chiar atenua impactul mesajului verbal la nivelul receptorului. Mesajului nonverbal ar trebui sa i se acorde, conştient sau inconştient, atenția cea mai mare din partea receptorului deoarece este cel mai aproape de realitatea emitentului. Justificarea afirmației constă în faptul că mesajul nonverbal, indiferent de situație, are întotdeauna un impact asupra *subconştientului*. O mare parte din gesturi, mimică, apar involuntar, fără a fi conştientizate, de cele mai multe ori, oferind, astfel, posibilitatea actorilor implicați în comunicare de a decodifica şi ceea ce se află dincolo de mesajul verbal şi care nu se doreşte a fi transmis. Aşa se explică cauza pentru care adesea interlocutorul susține că spune adevărul, iar noi "simțim"că minte.

Se spune că există "un al şaselea simț" care recepționează informația neexprimată verbal de emitent. Aproape fiecare individ a trecut măcar o dată în viață printr-o situație în care ceva intrior, acel "fler"cum este numit în limbaj curent, l-a făcut să "simtă"că, în situația dată, contextul este favorabil sau nu. Ne-am obişnuit să considerăm că femeile au acest „al şaselea simț", capacitatea lor de a intui fiind mult mai dezvoltată decât la bărbați. O explicație posibilă ar fi aceea că femeile sunt mai abile în a interpreta, conştient sau nu, limbajele nonverbale şi paraverbale. Una din explicațiile specialiştilor se referă la faptul că simțurile se dezvoltă foarte mult în perioada de creştere a copiilor, în primii ani de viață, atunci când sunt nevoite să înțeleagă sunetele, gesturile, mimica acestora pentru a putea comunica. Abilitatea de a fi empatic cu copiii, de a se "plia" pe sistemul lor de reprezentare, conferă femeilor maleabilitatea necesară adaptării cu uşurință la sistemele de reprezentare ale persoanelor

adulte şi să acceseze "acel copil"care există ascuns în fiecare individ. Până în prezent, mijloacele tehnice nu permit analiza şi cuantificarea acestui "al şaselea simţ".

Legea compensării universale, atât de dezvoltată de către "mama natură" ne arată că aceasta din urmă oferă un "dat genetic" unor indivizi orbi care au devenit pictori recunoscuți sau unor oameni surzi ce au fost compozitori consacrati ş.a.m.d. Altfel spus, absența unuia din simțurile comune (văz, auz, gust etc.) permite dezvoltarea în exces a altora, astfel încât să poată fi compensată lipsa existentă.

Preferința pentru utilizarea limbajului verbal are la bază uşurința comunicării directe, orale, dar numai după ce acesta a fost bine însuşit, adică după ce individul evoluează pe diferite trepte educaționale (absolvirea şcolii generale, a liceului sau a facultății). Un comportament similar cu o evoluție ascendentă se observă, de exemplu, la utilizatorii de calculatoare. Dacă la început, indivizii "se sperie" să atingă o tastă sau au "rețineri" în a utiliza acest instrument de lucru, necunoascători fiind ai limbajului cod-maşină şi al modului de lucru cu calculatorul, se observă că, ulterior, ei devin dependenți de acest canal şi instrument facil de comunicare – vezi poşta electronica (e-mail) sau rețeaua Internet.

Adesea, în situațiile în care trebuie analizată o problemă importantă se spune că este bine să se apeleze la « comunicarea față în față » şi să se evite comunicarea prin telefon.

Explicația este logică şi simplă: telefonul blochează comunicarea nonverbală şi deformează mesajul paraverbal, astfel încât, comunicarea devine incompletă şi uneori nesigură.

Limbajul corpului influențează impactul comunicării prin expresia feței, mişcarea corpului (gesturi), amplitudinea gesturilor, forma şi poziția corpului, tranziția dintre două poziții ale corpului, aspectul general etc. Impactul este maximizat şi cu ajutorul comunicării tactile – cum ar fi textura unei stofe, densitatea materialului, frecvența culorii etc., - dar şi a celei auditive - foşnetul materialului textil care ne acoperă trupul, siguranța dată de zgomotul produs de un toc de pantof de damă sau bărbătesc sau zgomotul produs de închiderea sau deschiderea unui "diplomat" etc.

Comunicarea nonverbală cu transmitere pe canalul vizual are în vedere expresia feței, postura, atitudinea etc. Expresia feței include ***mimica*** (încruntarea, ridicarea

sprâncenelor, încreţirea nasului, ţuguierea buzelor, arcuirea buzelor în sus sau în jos, la stânga sau la dreapta, etc.), ***zâmbetul*** (prin diferitle sale aspecte - larg, deschis, sincer, rictus sau rânjet etc., utilizate în funcţie de context, spaţiu şi timp) şi ***privirea*** (contactul energetic al ochilor sau lipsa acestuia; intensitatea privirii, expresia şi direcţia ei, poate influenţa decisiv partenerul de discuţie).

În funcţie de adevăratele trăiri intrne se constată că, adesea, zâmbim sau ne încruntăm involuntar, fixăm privirea celuilalt, roşim, micşorăm sau dilatăm pupilele.

Faţa este cea mai expresivă parte a corpului şi expresia acesteia constituie un mijloc de comunicare incomensurabil. În mod normal, ochii şi partea de jos a feţei sunt privite cel mai intens în timpul comunicării. De exemplu, se consideră că într-o conversaţie cu o femeie, expresia ochilor este mult mai importantă decât ceea ce exprimă cuvintele. Machiajul, de pildă, are, uneori, impact mult mai mare decât mesajul verbal în sine. Aceste artificii pot determina apariţia unor contradicţii între ceea ce suntem şi ceea ce vrem să fim sau să arătam prin machiaj.

Mimica reprezintă acea expresie a feţei noastre care comunică mesaje commune sau diferite de la o cultură la alta. Decodificările experimentale ale diferitelor mesaje transmise prin expresia feţei, în situaţii date, au dovedit faptul că, deşi se pot identifica expresii considerate standard, ele diferă de la un individ la altul. Astfel, încreţirea frunţii poate semnifica mânia, preocupare, frustrare sau avertizarea cu privire la confidenţialitatea faţă de un subiect anume; sprâncenele ridicate cu ochii deschişi — mirare, surpriză; nas încreţit — neplăcere; nările mărite — mânie sau, în alt context, excitare senzuală; buze strânse — nesiguranţă, ezitare, ascunderea unor informaţii, pregatire pentru răspuns agresiv sau mânie greu reţinută etc. Prin controlul conştient al nonverbalului afişat, un foarte bun comunicator poate deveni şi un foarte bun manipulator.

Zâmbetul este un gest complex care necesită o interpretare dată într-un context specific. De exemplu, seducătorii, care nu sunt altceva decât escroci sentimentali, sunt foarte buni manipulatori, deci comunicatori remarcabili. Zâmbetul este capabil să transmită o gamă largă de informaţii despre starea interlocutorului, de la plăcere, bucurie, satisfacţie, la promisiune, cinism sau jenă – zâmbetul Giocondei este renumit pentru misterul dar şi pentru semnificaţiile diferite pe care le transmite. Fiecre privitor este

impresionat şi decodifică semnificaţia celebrului zâmbet diferit în funcţie de reprezentările pe care le are. Interpretarea sensului zâmbetului variază de la o cultură la alta, fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relaţiile interumane din mediul respective.

Privirea, reprezintă un proces complex, cu o puternică încărcătură emoţională. Modul în care privim şi suntem priviţi are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere şi prietenie, dar şi cu dorinţele şi aşteptările noastre, dorinţa fiind o manifestare specifică individului în scopul satisfacerii unei nevoi.

Chiar şi "a privi" sau "a nu privi" pe cineva are un înţeles. Se consideră că privind pe cineva confirmăm că îi recunoaştem prezenţa, că există pentru noi. Interceptarea privirii cuiva poate înseamna dorinţa de a comunica, de exemplu, de a cere "ajutor din priviri". O privire directă poate însemna onestitate şi intimitate, dar în anumite situaţii comunică ameninţare. În general, o privire insistentă (de ordinul mai multor secunde, chiar zeci de secunde) şi continuă deranjează, putând induce o stare de tensiune celui privit. De exemplu, în situaţii critice - revoltă populară, lupte de stradă etc.- jurnaliştii sunt instruiţi să evite intersectarea propriei priviri cu aceea a soldatului mânios, a luptătorului răzvrătit sau a grevistului care îşi cere drepturile.

Realizarea contactului intermitent şi scurt al privirilor poate indica lipsă de prietenie, nerăbdare sau dorinţă de comunicare. Mişcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos — tristeţe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoţii sau a unei minciuni. Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva poate denota lipsă de interes sau răceală. Evitarea privirii în planul orizontal celor doi ochi înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovăţie, chiar minciună.

Oamenii care nu sunt siguri pe ei vor ocoli privirea interlocutorului în situaţii în care se simt ameninţaţi, respectiv vor căuta privirea în situaţii favorabile ; există chiar expresia „a te agăţa" cu privirea, ceea ce poate avea ca înţeles fie "a cere ajutor" în situaţii defavorabile, fie "a susţine" cu privirea, interlocutorul devenind deja "partener".

Un alt tip de privire este ceea ce numim curent "a dezbrăca din priviri"; este acea privire agresivă din punct de vedere sexual, care deranjează profund sau induce o stare plăcută; şi într-un caz şi în celălalt se induce o stare de tensiune internă asupra celui privit.

Privirea constituie un mod „*netactil*“ de a atinge pe cineva, de a comunica ceea ce nu se poate spune prin cuvinte. În realitate este vorba de o “comunicare energetică” – lucrarea de față nu își propune, însă, să dezvolte această formă specială de comunicare.

Pupilele dilatate, fără variația în sens descrescător a intensității luminoase din mediu, indică emoții puternice. Pupilele se măresc, în general, atunci când se priveşte ceva plăcut, față de care există o atitudine de sinceritate. Pupilele se micşorează ca manifestare a necesității, neplăcerii, mâniei. Clipirea frecventă denotă anxietate, teamă şi chiar riscul pierderii controlului într-o negociere, dacă nu are o justificare obiectivă (pătrunderea în ochi a unor impurități care să jeneze)

Postura/poziția comunică în primul rând statutul social pe care indivizii cred că îl au sau vor să îl afişeze, adică dorința dobândirii unui anumit statut social. Postura corpului poate furniza informații şi despre atitudine, emoții, grad de curtoazie, căldură sufletească sau puterea de negociere, inclusiv dispoziția către o comunicare sinceră, deschisă.

De exemplu, în cazul unui schimb de mesaje între două persone a căror postură este aşezat (pe scaun) cea care manifestă tendință de dominare tinde să țină capul înclinat în sus şi corpul lăsat usor pe spate, în timp ce interlocutorul, impresionat la nivelul subconştientului, va adopta o atitudine supusă, cu capul uşor înclinat în față.

În general, aplecarea corpului în față semnifică interesul față de interlocutor, uneori, însă, nelinişte şi preocupare. Poziția relaxată, înclinat pe scaun spre spate, poate indica detaşare, plictiseală sau autoîncredere excesivă, putere de negociere, dar şi apărare față de cei ce consideră că au statut social superior interlocutorului.

Posturile adoptate în cadrul relațiilor interumane se pot clasifica în trei categorii, conform criteriilor de incluziune, orientare a trupului şi congruență astfel:

1) de includere/neincludere, postură prin care se defineşte spațiul disponibil activității de comunicare şi se limitează accesul în cadrul grupului. De exemplu, membrii unui grup pot forma un cerc, pot să se întoarcă / aplece spre centru, să-şi întindă un braț sau picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat. De multe ori, aşezarea scaunelor în cerc şi ocuparea acestora cu un număr exact de persoane (omul şi scaunul) induce primului sau ultimului venit, fie temerea că nu va fi

acceptat, fie senzația de excludere din grup, chiar timiditate, reținere în a-şi mai căuta un un loc. Astfel, în scopul favorizării comunicării, este bine ca o persoană (fie dintre cele incluse în cerc, fie moderatorul de grup) să ajute ultimul sosit să îşi găsească locul în cadrul grupului.

Un exemplu interesant l-am trăit personal, de curând, când, în calitate de preşedinte al unei comisii de ocupare prin concurs a unui post de lector / şef de lucrări universitar trebuia să asist la o prelegere a fiecărui candidat. Scena s-a petrecut în felul următor:

Deşi candidatul a fost anunțat că membrii comisiei de concurs vor asista la unul dintre cursurile săptămânale, în momentul intrării în sală, după salutul verbal şi nonverbal cuviincios şi foarte politicos, conform culturii organizaționale universitare din SNSPA – Şcoala Națională de Studii Politice şi Administrative din Bucureşti – dar şi culturii latine, am fost surprins să constat că în sală nu mai era nici un scaun liber. Conform celor relatate anterior, pentru a nu îmi fi indusă senzația de excludere din acel context dat – desfăşurarea cursului într-o sală cunoscută din timp - şi ținând cont de rolul de preşedinte de comisie, aşteptările mele nu au fost satisfăcute.

Ca un bun comunicator, nu am acordat atenție lipsei de politețe din partea oratorului – de altfel, aspirant la titlul universitar – şi am decodificat din contextul dat numai aspectul pozitiv şi anume "sala plină", deci interes maxim pentru acel curs, refuzând în acelaşi timp să decodific o relație formală cu statusuri şi roluri bine ierarhizate. Prin urmare, deşi în final am fost neplăcut surprins prin utilizarea unui limbaj verbal nespecific unei culturi academice, am reuşit să îmi aduc un scaun din alta sală şi să îmi joc rolul de preşedinte de comisie, adică să analizez performanța din punct de vedere al structurii discursului, conținut (fond), a formei de prezentare etc., dar şi din punct de vedere didactic şi pedagogic. Totuşi senzația de neincludere am trăit-o din plin cu ajutorul oratorului "aspirant". După câteva zeci de minute, în sală a intrat un coleg, cadru didactic universitar cu experiență didactică şi pedagogicăde de peste 25 de ani dar şi cu pregătire psiho-socio-filosofică la bază. Nici de această dată "aspirantul" nu a emis nici un mesaj verbal sau măcar un gest de întâmpinare, mai ales că "vizitatorul" deținea o funcție foarte importantă la nivel de management superior. Reacția colegului,

după numai câteva minute de asistență, a fost tranşantă – a părăsit sala vădit iritat de atitudinea şi comportamentul de neincludere care a venit din partea "oratorului aspirant".

Concluzie

Este necesar a se acorda atenție comportamentului de includere / neincludere, atât verbal, cât şi nonverbal. Dacă veți fi proactiv, veți reuşi să eliminați, să minimalizați sau să gestionați un risc major care se poate datora comportamentului de neincludere. Atenție, deci, la tendința de a te purta "grosolan", când urmează să obții prin concurs un anumit post, dar şi la formalisme sau relații formale.

2) de orientare corporală — se referă la faptul că doi indivizi îşi pot alege poziția unul față de celălalt: față în față, vis-à-vis, alături (paralel) sau în diagonală. Prima situație, față în față, comunică predispoziția pentru conversație, iar a doua, vis-à-vis, neutralitate. Trebuie avut în vedere faptul că în orice situație, contextul poate influența sau modifica în sens invers semnificațiile celor două situații de mai sus. După Alan Pease, poziția "față în față" a celor două persoane poate fi atât competitivă (de exemplu, într-o relație vânzător-cumpărător), cât şi defensivă (vezi relația şef-subordonat), bariera de siguranță sau de protecție fiind linia imaginară a mijlocului mesei sau a biroului la care stau aşezați cei doi. Poziția de aşezare de o parte şi de alta a colțului mesei / biroului se consideră a fi o poziție favorabilă comunicării, dar care asigură o barieră minimă de protecție prin colțul fizic al mesei. De această barieră de protecție beneficiază amândoi interlocutorii.

3) de congruență/incongruență, postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce *spune* sau *face* interlocutorul. Participarea intensă conduce, în consecință, la postura de congruență (similară cu cea a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanşează o reacție aproape imitativă din partea celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există divergențe de statut, puncte de vedere sau opinii între comunicatori, apar posturile necongruente: persoana nu priveşte spre interlocutor, nu interacționează sub nici o formă, îşi alege, conştient sau nu, poziții diferite de ale interlocutorului.

Exercițiul 4

Studiați cu atenție modul în care comunică două persoane care stau pe aceeaşi canapea (schimbul de priviri, direcția şi intensitatea privirii, poziția picioarelor, înclinația trupurilor etc.).

Exercițiul 5

Studiați cu atenție, cu ajutorul camerei video, modul în care comunică două persoane care stau pe aceeaşi canapea (schimbul de priviri, direcția şi intensitatea privirii, poziția picioarelor, înclinația trupurilor etc.). Comparați observațiile directe cu observațiile care rezultă din derularea cu viteză redusă a înregistrării video. Analizați cantitativ numărul de observații directe cu numărul de observații indirecte. Repetați exercițiul până în momentul în care numărul observațiilor directe devine egal cu acela al observațiilor indirecte.

Comunicarea nonverbală cu transmitere pe canal tactil se manifestă prin frecvența, intensitatea şi durata atingerii, prin modul în care se dă mâna, se îmbrățişază, se ia brațul sau se bate pe umăr etc.

De exemplu, atingerile au semnificații diferite în diferite culturi. De exemplu, la japonezi înclinarea capului înlocuieşte datul mâinii ca salut, în timp ce la eschimoşi acest salut se exprimă cu o uşoară lovitură pe umăr. În spațiul islamic, mâna dusă la piept înlocuieşte datul mâinii ca salut în cazul în care se doreşte a adopta o poziție politicoasă, dar distantă, față de o persoană.

Unii indivizi evită orice atingere. Intensitatea şi tipul atingerii depind, în mare măsură, de vârstă, statut, tipul relației dintre indivizi, cultură. Astfel, în cultura latină, atingerea unor părți ale trupului în situații publice este considerată a fi ceva normal, spre deosebire de cultura germană unde astfel de gesturi sunt de neconceput- a se vedea modul de aranjare la o "coadă" în cultura latină comparativ cu cea germană.

Prezența personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, vestimentației, mirosului (parfum sau miros specific trupului), bijuteriilor sau a altor accesorii, date suplimentare despre individ în legătură cu preferințele, atitudinile, gradul de educație etc.

În cultura noastră se disting anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior şi personalitate. Se distingem trei tipuri de fizic:

1 — ectomorf (fragil, subțire şi înalt);

2 — endomorf (gras, rotund, scurt);

3 — mezomorf (musculos, atletic, înalt).

Datorită condiționărilor sociale, ne-am obişnuit să asociem anumite trăsături comportamentale fiecăruia dintre cele trei tipuri de fizic menționate. Astfel, tindem să-i percepem pe ectomorfi ca fiind tineri, ambițioşi, suspicioşi, tensionați, nervoşi şi mai puțin masculini; pe endomorfi îi percepem ca fiind bătrânicioşi, demodați, mai puțin rezistenți fizic, vorbăreți, buni la suflet, agreabili, de încredere, prietenoşi, dependenți de alții; pe mezomorfi îi percepem ca fiind încăpățânați, puternici, aventuroşi, maturi în comportare, plini de încredere în sine, veşnic învingători.

Îmbrăcămintea, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, evidențiază personalitatea individului, este un fel de extensie a eului şi, în acest context, comunică informații despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbrăcămintea se poate folosi pentru "a juca" un rol, de exemplu, în situațiile de negociere. De foarte multe ori, îmbrăcămintea conferă individului o formă care nu este în concordanță cu fondul acestuia (caracter, nivel educațional etc.), constituind un paravan în spatele căruia se pot ascunde o serie de carențe.

Îmbrăcămintea şi accesoriile pot marca statutul social real sau pretins. De exemplu, femeile care acced la o funcție managerială înaltă tind să se îmbrace în mod particular (costum sobru din două piese), purtând accesorii similare celor bărbăteşti (servietă diplomat).

Îmbrăcămintea nonconformistă comunică în general faptul că purtătorul este un original, răzvrătit social, posibil inițiator de probleme, artist sau jurnalist. Îmbrăcămintea neglijentă este asociată, în general, cu valoarea intrinsecă a individului.

Pentru situații de afaceri este apreciată îmbrăcămintea elegantă şi de calitate, dar nu sofisticată.

Igiena personală constituie un factor important.

Mirosul transmite în mediu mesaje de care indivizii sunt conştienţi sau nu. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atenţia într-un mod neadecvat şi sugerează fie prostul gust, fie anumite intenţii provocatoare.

1.5. Aplicaţii

Pentru a scoate în evidenţă importanţa utilizării unor forme de comunicare diferite, subiecţii au fost puşi să realizeze două exerciţii care sunt prezentate în continuare:

Exerciţiul 6

Concepeţi etichete de masă care să cuprindă numele şi prenumele dvs., precum şi ceea ce consideraţi reprezentativ pentru propria persoană. Obiectivul principal urmărit este acela de favorizare a comunicări în spaţii publice şi de personalizare a relaţiilor interumane, în scopul prevenirii sentimentului de frustrare.

Scopul exerciţiului constă în evidenţierea ambiguităţii mesajului verbal şi necesitatea de a interveni cu întrebări la care subiectul actor - profesor poate răspunde folosind numai mesaje verbale, respectiv, numai mesaje nonverbale şi / sau paraverbale.

Exerciţiul 6.a

Aflându-vă în spatele tablei sau după un panou (catedră), reconcepeţi mesajul iniţial, astfel încât subiecţii receptori să nu poată primi alte mesaje nonverbale sau paraverbale.

Scopul exerciţiului constă în demonstrarea că un mesaj verbal coerent poate fi decodificat fără erori, chiar şi în absenţa nonverbalului şi/sau paraverbalului.

Concluzii

- în general, indivizii acordă atenție formelor verbale şi nu conținutului;
- important este nu numai forma mesajului, ci şi fondul (continuțul) acestuia;
- utilitatea practică a acestui complex de exerciții constă, printre altele, în faptul că îi ajută pe viitorii specialişti în comunicare şi / sau relații publice să-şi perfecționeze tehnicile de elaborare a unor comunicate, coerente ca formă şi conținut, capabile să ajute la soluționarea unei crize organizaționale.

Importanța cunoaşterii acestor forme de comunicare poate fi argumentată şi prin faptul că, un bun specialist în comunicare, va fi acela care va stăpâni tehnici, proceduri şi algoritmi de codificare / decodificare a unor mesaje complexe transmise pe canale diferite (a se vedea strategiile de comunicare de la cap.5)**.**

Condițiile pe care trebuie să le respectați la proiectarea unui mesaj/comunicat sunt sintetizate mai jos.

Astfel, un mesaj trebuie să fie:

Concluzii

- scurt, clar, precis, concis, coerent;
- vizibil şi lizibil;
- usor de descifrat / decodificat;
- adecvat canalului de comunicare;
- adecvat obiectivului propus;
- adecvat grupurilor-țintă;
- adecvat spațiului, timpului şi contextului – atât din proximitate, la nivel micro, cât şi din vecinătatea spațială şi/sau temporală, la nivel macro;
- capabil de captarea atenției;
- să nu conțină dihotomii – vezi capitolul ce va urma.

Obstacolele în comunicarea verbală sunt:

- ambiguitatea mesajului datorită înțelesurilor insuficient exprimate;
- polarizarea - tendința de a privi realitatea în ipostaze contrarii şi a o descrie prin cuvinte extreme (alb sau negru, bun sau rău, urât sau frumos, pozitiv sau negativ etc.)
- generalizarea - enunțurile cu caracter general induc o stare de confuzie şi ca urmare pot fi deseori generatoare de confllict, mai ales atunci când conțin cuvintele: *nicăieri, niciodată, toți, nimeni*;
- indiscreția evidentă şi repetată (se face referire la convingeri religioase, comportamente sexuale, viață privată etc.);
- logoreea – bombardament verbal fără a ține cont de interesul receptorului;
- egocentrismul - acest comportament induce frustrare şi îndepărtează treptat interlocutorii egoişti din comunicare;
- secretomania - are un efect negativ în comunicare şi relaționare, deoarece partenerii cărora nu li se fac şi confidențe se simt excluşi, jigniți, suspectați;
- jargonul - provoacă blocaje în comunicare în situațiile în care auditoriul nu-l înțelege sau nu corespunde statusului ori nivelului de pregătire, ;
- abstractizarea - limbajul abstract ridică probleme de interpretare şi credibilitate; cu cât nivelul de abstractizare este mai ridicat, cu atât se dezvoltă mai mult incertitudinea.

Aplicație - *Comunicarea nonverbală*

Conținut : Participanții sunt invitați să se deplaseze în interiorul unei camere şi să prezinte, pe rând, modul în care reacționează atunci când întâlnesc pe cineva vorbind cât mai puțin posibil sau deloc.

Dispozitiv de lucru - la libera alegere a cadrului didactic.

Obiective:

1) conştientizarea existenţei celorlalţi, datorită observaţiei, schimbului de priviri şi simţului tactil;
2) conştientizarea reţinerii de a intra într-un raport direct, fără cuvinte, adică, de multe ori, refuzul comunicării;.
3) dezvoltarea unor atitudini reale şi nu disimulate, sincrone cu acumulările şi decodificările individuale;
4) identificarea sau regăsirea unor moduri coplete de exprimare, cu sau fără eliminarea barierelor formale.

Mod de lucru:

Formatorul explică participanţilor natura exerciţiului, dându-le diverse indicaţii pentru fiecare fază, după cum urmează:

Faza I

Vă rog să vă deplasaţi şi să încercaţi să obţineţi maximul de informaţii despre cei care vă înconjoară, observând următoarele:

- ✓ atitudinea;
- ✓ direcţia şi modul de deplasare;
- ✓ poziţia mâinilor;
- ✓ forma şi mimica feţei;
- ✓ vestimentaţia;
- ✓ părul;
- ✓ trăsăturile etc.

Faza a-II-a

Imaginaţi o înâlnire, poate fi şi de afaceri şi priviţi acea persoană în direcţia ochilor.

Faza a-III-a

Imaginaţi o înâlnire, inclusiv de afaceri şi strângeţi mâna acelei persoane cu care vă întâlniţi.

Faza a-IV-a

Depăşiţi convenţiile sociale şi atingeţi-vă. Nu uitaţi că aceste convenţii sunt constrângeri

atitudinale şi comportamentale *formale*. Atingeți hainele celorlalți şi încercați să aveți cât mai multe contacte tactile cu cei ce vă înconjoară.

Observație:

Dacă există rețineri în alegerea liberă a partenerului de rol, se poate lucra în grupe de câte doi, persoanele mai timide împreună cu cadrul didactic, putând fi, pentru început, observatori.

Alte variante posibile de lucru:

Exerciții de exprimare corporală:

- *Exprimați nonverbal, adică mimați, ceea ce simțiți față de ceilalți participanți numai prin intermediul unor atitudini corporale.*
- *Unor participanți voluntari li se cere să aleagă câte un subgrup constituit din alte persoane, pentru a realiza, împreună cu acestea, un ansamblu sculptural: fiecare sculptor modelează, în mod inventiv, relația stabilită între corpuri şi mişcări sau între unele dintre aceste persoane prezente, pentru a obține un "ansamblu sculpural" sau un grup semnificativ din punct de vedere estetic (de exemplu un subiect poate să ia brațul unei persoane pentru a-l aşeza pe umărul alteia cu scopul de a contura un obiect tangibil, o idee sau o formă, aşa încât fiecare membru al subgrupului să fie integrat într-un ansamblu, figurativ sau nu, aşa cum l-ar concepe un sculptor. Când fiecare subiect şi-a îndeplinit sarcina, acesta este întrebat de către cadrul didactic ce a vrut "să facă", să reprezinte sau să ilustreze (obiectivul tangibil sau intangibil) şi ce a simțit în timpul derulării activității. Similar, fiecare membru al subgrupului este întrebat ce a simțit în ipostaza de element al unui grup uman "sculptat" (şi deci manipulat cu sau fără propriul acord).*

Discuția care urmează se va realiza pe subgrupuri sau în cadrul unei reuniuni generale.

CAPITOLUL 2. MODELE DE COMUNICARE ÎN AFACERI

În subcapitolele anterioare, s-au folosit pentru ilustrare, două reprezentări grafice ale comunicării: una dintre ele se referă la formele/tipurile comunicării– fig.1, iar cealaltă la canalele de comunicare – fig.2. Ambele descompun, însă, un mecanism în părți componente. În majoritatea lucrărilor de specialitate din domeniul comunicării se vorbeşte despre structurarea comunicării potrivit modelului structural-funcționalist; în lucrarea de față se va folosi termenul de segmentare :

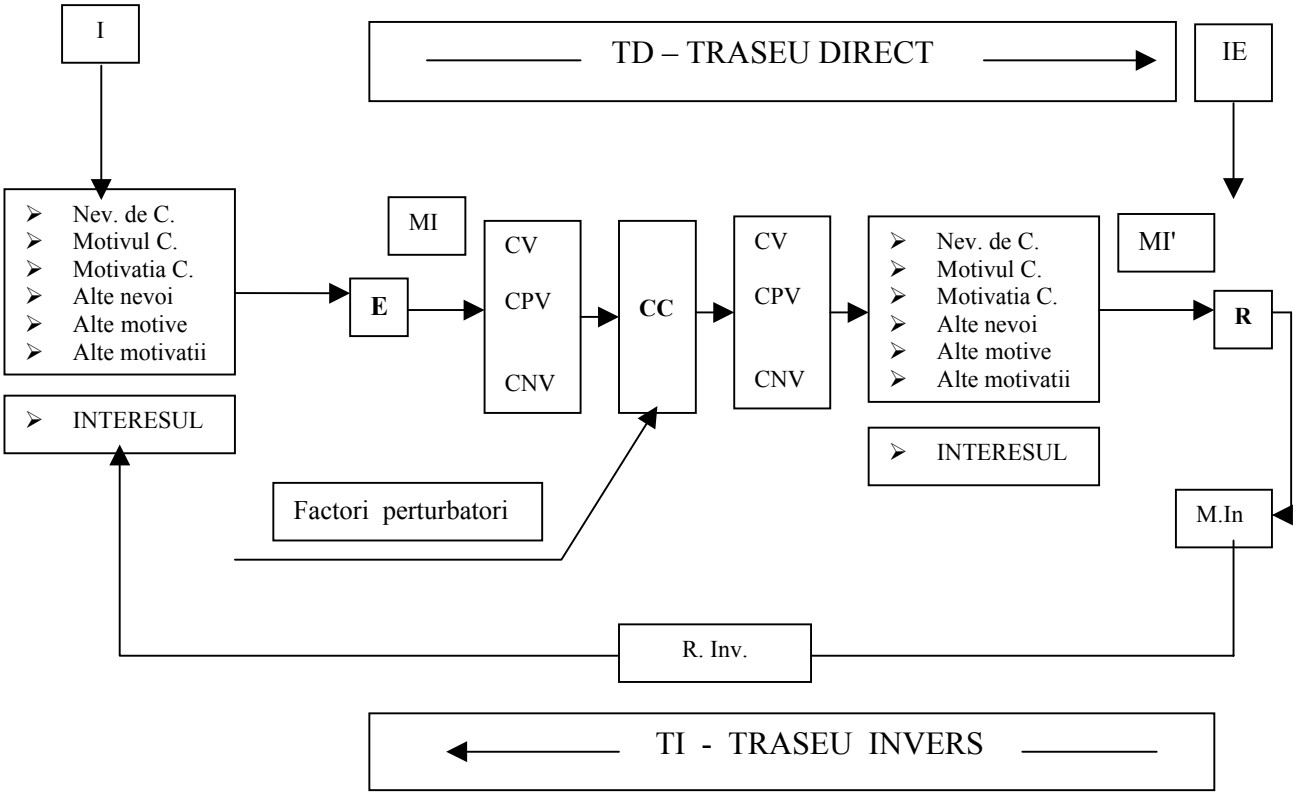

Fig. 3 – Model complex de comunicare utilizat în afaceri şi negociere:

I – intrări; IE – ieşiri; E – emiţător; R – receptor; CC – canal de comunicare; CV – comunuicare verbală; CPV – comunicare paraverbală; CNV – comunicare nonverbală; MI - mesaj de intrare al emiţătorului; MI' - mesaj de ieşire teoretic echivalent cu MI; Miv – mesaj invers; R. Inv. - reacţie inversă.

- prezenţa şi utilizarea noţiunilor de management şi marketing în abordarea comunicării;
- minimizarea importanţei conceptelor teoretice, lipsite uneori de impactul maxim al relevanţei unui conţinut, în scopul evidenţierii mijloacelor, tehnicilor, algoritmilor şi procedurilor aplicabile în procesul comunicaţional;
- oferirea unui «ghid de lucru» cu caracter aplicativ, în funcţie de specificul unei afaceri, pe o anumită piaţă sau a unei situaţii manageriale.

Astfel, se deosebesc două criterii de segmentare:

1. după tipurile de comunicare: verbală, non-verbală, paraverbală - vezi fig. 1;
2. după tipul canalului de comunicare - vezi fig. 2.

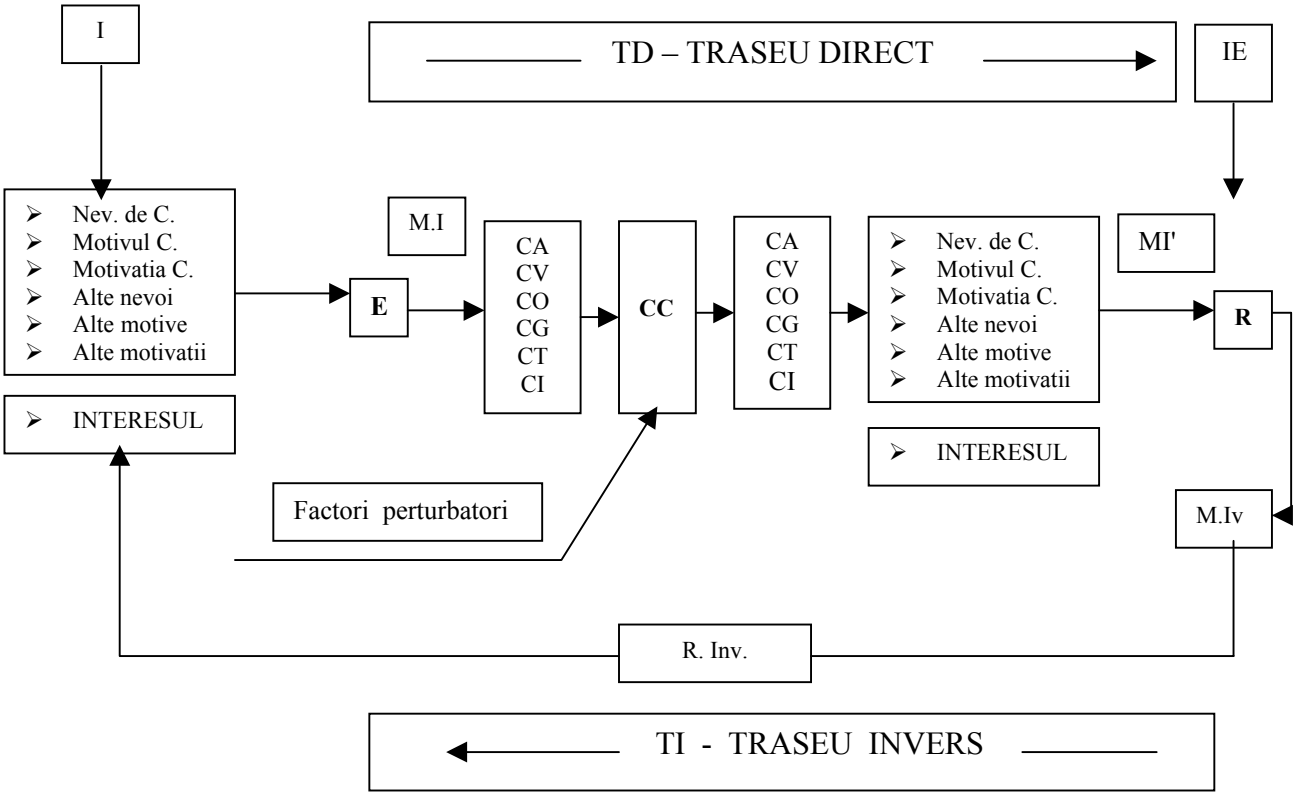

Fig. 4 – Model complex de comunicare structurat în funcție de canalele senzoriale, utilizat în afaceri şi negociere:
I – intrări; IE – ieşiri; E – emițător; R – receptor; CC – canal de comunicare; CS – canal sonor; CV – canal vizual; CO – canal olfactiv; CG – canal gustativ; CT – canal tactil; CI – canal intuitiv; MI - mesaj de intrare al emițătorului; MI' - mesaj de ieşire teoretic echivalent; Miv – mesaj invers; R. Inv. - reacție inversă.

Ținând cont de modul de funcționare al raportului emițător – receptor privit din perspectiva canalelor de comunicare senzoriale - vizual, gustativ, tactil, olfactiv, sonor - şi a procesului de transmitere şi / sau transformare a mesajului, un model complex de comunicare este reprezentat în fig.4.

Modul de transmitere şi/sau transformare al mesajului pe traseul direct emițător-receptor şi pe cel invers receptor-emițător poate fi reprodus sintetic în matricea stărilor logice ale unui proces de comunicare: cu ajutorul stărilor logice 1- activ şi 0- inactiv sunt evidențiate situația de inițiere – SI, de cooperare/competiție comunicațională – SCC, situația de sfărşit a comunicării SS, respectiv stările de repaus.

STAREA DE COMUNICARE	R	SI	SCC	SS	R
E	0	1	1	0	0
R	0	0	1	1	0

Fig. 5 - Matricea stărilor logice ale unui proces de comunicare

Ținând cont de modelele prezentate în figurile 3 şi 4 s-a realizat structura complexă a unui proces de comunicare din figura 6.

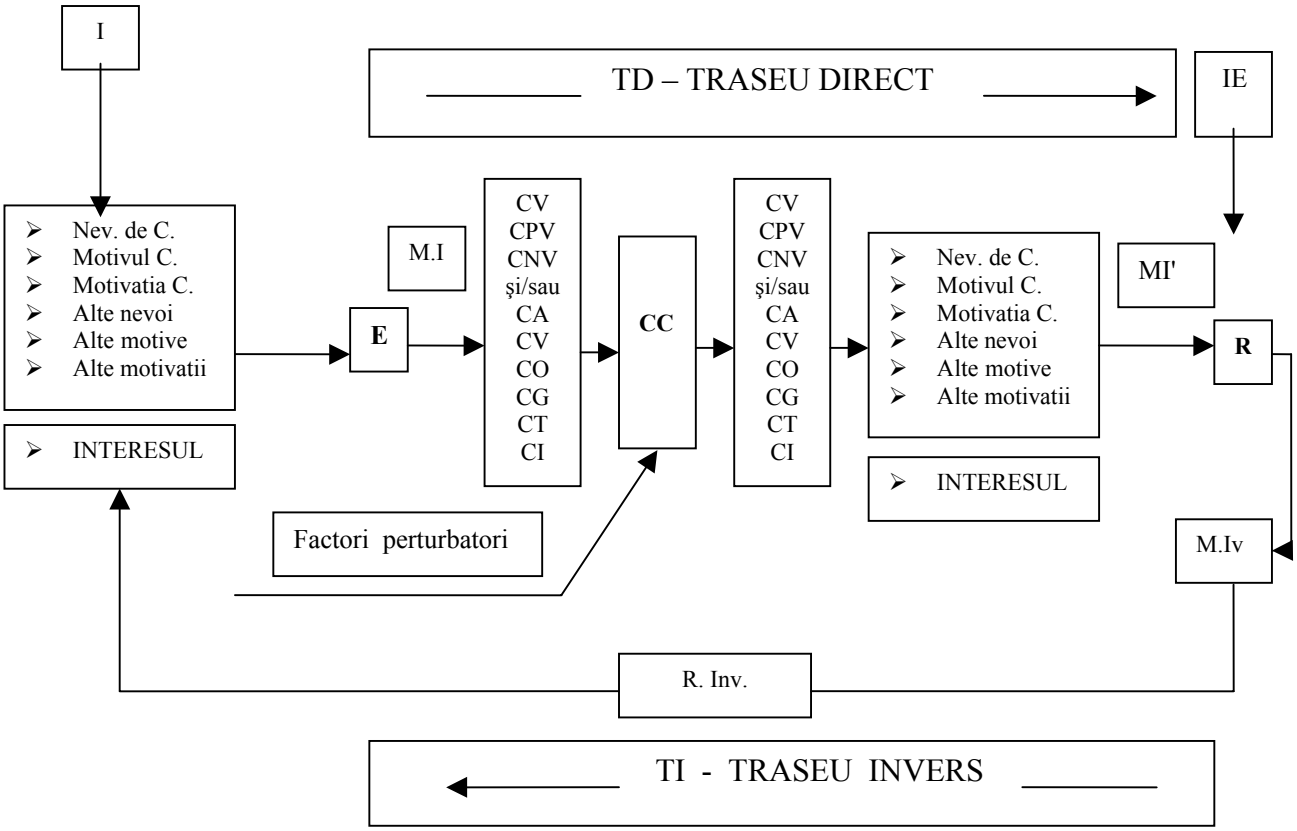

Fig.6 – Modelul de stare al comunicării complexe

Concluzii:

- ✓ Comunicarea pe baza modelului simplu E – R trebuie privită ca un act complex, atât din perspectiva Intrări – Ieşiri, cât şi din ceea a reacţiei de răspuns generate de transmiterea şi/sau transformarea mesajului;
- ✓ Intrările şi Ieşirile sunt condiţionate de nevoi şi motivaţii diverse, precum şi de interesele manifestate de către actorii implicaţi în comunicare - vezi fig. 4, 5 şi 6. Ca precizare suplimentară, trebuie spus că aceste nevoi, motivaţii şi interese se pot modifica în timpul procesului de comunicare, asemenea unui mecanism de autoreglaj al sistemului de comunicare;

- ✓ Având în vedere complexitatea elementelor de Intrare - Ieşire, se apreciază că ele constituie un mix (de Intrări – Ieşiri) ce poate fi asimilat mixului de comunicare. Având în vedere că şi în cazul ***mixului de marketing*** cei ***4P*** - ***p****rodusul,* ***p****reţul,* ***p****lasamentul (distribuţia) şi* ***p****romovarea* - comunică "ceva" consumatorului, rezultă că acesta (mixul de marketing) poate fi asimilat unui ***mix de comunicare***.

CAPITOLUL 3. SPAȚIILE DE COMUNICARE

Aspectele de ordin comportamental şi atitudinal asociate indivizilor aflați într-un context spațio-temporal au constituit şi constituie o preocupare pentru specialiştii în comunicare şi negociere. În psihologia socială se vorbeşte foarte mult despre "distanța socială" dintre indivizi, fără ca autorii să ajungă la un acord în ceea ce priveşte "măsurarea" acestei distanțe (Pantelimon Golu - Fundamentele psihologiei sociale - Editura Ex Pontis, Bucureşti, 2001).

Folosind drept criteriu ***câmpul solid din jurul individului*** se pot identifica trei spații de comunicare. Noțiunea de *"câmp solid"* este împrumutată din ştiințele exacte şi desemnează spațiul solid din jurul individului care este generat de un unghi solid spațial (nu plan), adică privit din perspectivă tridimensională. Prezenta abordare se referă la modalitățile diferite prin care indivizii aflați la anumite distanțe fizice, au preferințe pentru anumite tipuri şi canale pentru a comunica. Astfel, se deosebesc - vezi fig. 7:

- spațiul intim, **SI** - convențional, indivizii se află la distanță de aproximativ 1 metru unii față de ceilalți;
- spațiul de anturaj, **SA** - convențional, indivizii se află la distanță de aproximativ 2 metri unii față de ceilalți;
- spațiul public, **SP** - indivizii aflați la peste 2 metri distanță unii față de ceilalți.

3.1. Spațiul intim, de anturaj şi public

Spațiul intim – SI

În *spațiul intim* (**SI**) comunicarea se caracterizează printr-o intensitate maximă a câmpului energetic uman. Comunicarea predominantă este cea vizuală şi verbală, dar trebuie precizat că impactul mesajelor transmise prin intermediul canalelor de comunicare bazate pe simțurile- tactil, olfactiv, gustative- este foarte mare.

Invadarea spațiului intim (**SI**) fără acordul, conştient sau nu, al partenerului de comunicare, determină o stare de tensiune ce poate fi resimțită ca ceva "plăcut", "indiferent" sau "agresiv". De aici, rezultă soluțiile de favorizare a manipulării.

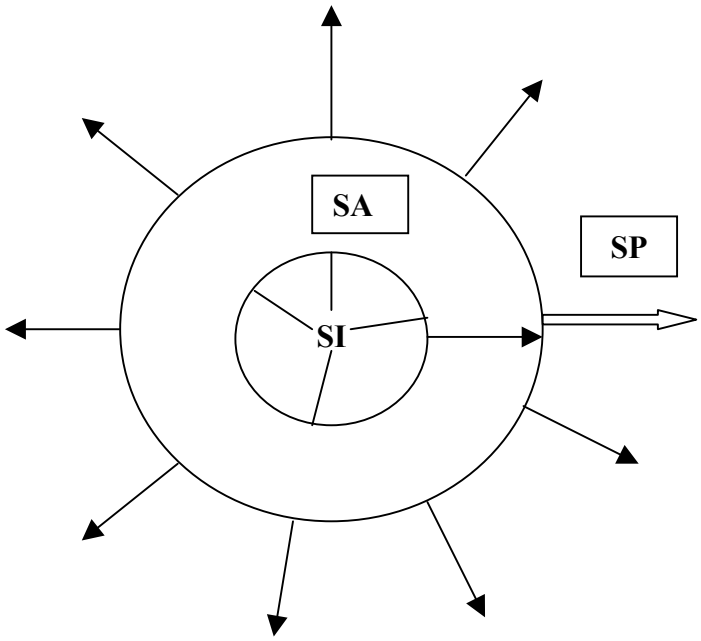

Fig. 7 - Spațiile solide de comunicare

De exemplu, românii şi, în general, latinii devin uneori nervoşi când "stau la coadă". Aceeaşi atitudine se poate observa şi la grevişti, mai ales în momentul în care deplasarea lor pe o stradă îngustă îi determină să-şi invadeze reciproc spațiile intime. Astfel, pentru eliminarea stării de tensiune se recomandă ca indivizii să se țină de mână sau de braț, rezultând în acest mod un cordon uman. Fenomenul are loc în cazul în care indivizii au obiective şi un scop comun – este cazul greviştilor sau a demonstranților împotriva poluării, lipsei de toleranță față de anumite grupuri sociale, pacifişti etc. În acest mod, prinderea de mână sau de braț, împotriva voinței proprii, generează şi mai departe stări de tensiune.

Spațiul de anturaj - SA

Spațiul de anturaj **(SA)** este spațiul unde ne aflăm cel mai des: la birou, serviciu, într-un bar sau o cafenea etc. În acest spațiu ne simțim mai relaxați şi avem tendința de a nu acorda atenție comunicării nonverbale. Cercetările asupra comportamentului indivizilor aflați în spațiul de anturaj au arătat că există o atractivitate/respingere maximă sau indiferență în acest spațiu. Aceste stări rezultă din interferența energetică a câmpurilor indivizilor (considerați ca entități energetice) ce interacționează în acest spațiu. În s*pațiul de anturaj* **(SA)** comunicarea nonverbală, transmisă pe canalele senzoriale influențează imaginea întregului, adică a partenerului de comunicare, astfel încât, la nivelul subconştientului, se rețin uşor detaliile extrase din context: în spațiul intim, aceste detalii sunt mai profund analizate şi de aici diferența de percepție dintre cele două spații- de exemplu, ridurile feței sunt vizibile în spațiul intim şi mai puțin sesizabile în cel de anturaj. Dintre detaliile ce se percep diferit în cele două spații (de anturaj şi intim) amintim:

- forma, culoarea ochilor;
- bustul feminin;
- sunetele produse de anumite materiale textile (mătase, lycra) sau de bătutul din picior.

Spatiul public - SP

Atunci când se face referire la spațiul public se au în vedere următoarele dimensiuni perceptive:

1. spațiul pe care îl percepem direct;
2. spațiul din realitatea secundară - de exemplu, camera de luat vederi, datorită imaginii retiniene bidimensionale şi nu tridimensionale, furnizează o realitate secundară.

3.2. Spațiile de comunicare - avantaje şi dezavantaje

În tabelul de mai jos s-a realizat o analiză a spațiilor de comunicare, din perspectiva avantajelor şi dezavantajelor, în scopul exploatării pragmatice, de la caz la caz.

Tabelul 1 - Avantaje şi dezavantaje în spațiile de comunicare;

SPAȚIUL	**AVANTAJE**	**DEZAVANTAJE**
SI	- intensitate maximă a câmpului energetic uman; - comunicare "caldă"; - favorizarea comunicării informale – vezi recepții, simpozioane, cocteiluri etc.; - folosirea limbajului nonverbal şi paraverbal produce un impact deosebit; - presupune stimularea mecanismelor afective ale individului;	- pătrunderea în spațiul intim al individului, împotriva voinței proprii, poate genera stări de tensiune; - risc mare dacă se elimină brusc barierele formale; - trecerea de la comunicarea afectivă la un alt registru, oficial şi pragmatic, trebuie realizată cu mare prudență; parcurgerea bruscă a sensurilor cald - oficial, şi invers, poate produce rupturi în procesul de comunicare; - comunicarea este limitată la un cerc restrâns de persoane – nu toți participanții la un cocteil vor putea contacta, de exemplu un ministru.
SA	- permite atât o comunicare intimă, cât şi una "oficială";	- implică uneori o comunicare de suprafață, formală, lipsită de căldură şi conținut;

SP	- are o arie largă de manifestare; - presupune folosirea preponderentă a comunicării verbale; - captarea facilă a atenției datorită impactului maxim al comunicării paraverbale şi nonverbale, din cadrul mixului de comunicare;	- din perspectiva distanței sociale între indivizi, mesajul nu este adresat numai individului, ci şi unui grup social, grup de firme etc., din audiență putând provoca frustrarea; - nu permite întotdeauna personalizarea mesajului; - mesajul în sine presupune un effort de concepere sau proiectare, datorită gradului mare de generalizare cerut de eterogenitatea NADEI receptorilor.

3.3. Factorii care influențează comunicarea în spațiile fizice de comunicare

Factorii care influențează comunicarea în spațiile fizice de comunicare depind de:

- ***cultura individului*** - în cultura latină, spațiile de comunicare sunt foarte mici (indivizii se află în multe situații împreună, în spațiul intim, fără ca ei să fi făcut parte anterior dintr-un grup omogen), în timp ce în culturile anglo-saxonă şi scandinavă indivizii se regăsesc cu precădere în spațiul public sau de anturaj. Este ceea ce sociologii numesc «culturile calde» şi, respectiv, «culturile reci» (sursa bibliografică: Ilie Bădescu, "Istoria sociologiei", Editura PAIDEA, Bucureşti, 1999).
- ***aculturația, imitația şi contagiunea culturală*** – se caracterizată prin contacte între indivizi proveniți din diverse arii socio-culturale şi geografice. În prezent, asistăm la o încercare de adaptare a indivizilor, în scopul comunicarii dintre aceştia. Această apropiere se datorează fie *influențelor culturale* reciproce (aculturație), fie *imitației sau contagiunii culturale*. Transformările culturale diferă în funcție de modul de interferență, unilateral sau nu, în sensul influențării sau imitării unei culturi față de alta, de determinare şi asimilare – cultura «contagioasă» (vezi ‘’Dicționar de sociologie’’, Editura Babel, Bucureşti, 1993).

CAPITOLUL 4. Factorii care influențează comunicarea în afaceri

Factorii care influențează comunicarea în afaceri şi acționeză atât asupra emițătorului, cât şi asupra receptorului sunt: ***limbajul, mediul, credințele sau convingerile, competența individului, acumulările specifice celor 11 medii de marketing (tehnologic, religios, cultural, politic, legislativ, informatic, ecologic, ştiințific, instituțional, economic, social), motivația care stă la baza enunțării mesajului, obiectivul (scopul) mesajului, alegerea canalelor de comunicare, disfuncționalitățile existente pe canalele de comunicare.***

4.1. Limbajul

Mecanismele umane de reprezentare mentală servesc în principal memoriei si comunicării. Lingviştii şi psihologii au definit limbajul ca fiind un sistem de semne şi simboluri. Pentru a comunica, indivizii au libertatea de a recurge la coduri. Alegerea codului este, însă, condiționată de limbajul în care se realizează comunicarea. Unele teorii consideră că experiența şi cunoaşterea sunt dependente de limbaj, în timp ce altele au ca punct de plecare concepția potrivit căreia limba reprezintă o reflectare a relațiilor socio-economice. Conform relativismului lingvistiv, limba dirijează interpretarea, de către individ, a realității primare. Anumite interpretări lipsesc într-o comunitate lingvistică din cauza limbii. Conform tezei lui Whorf „lumea reală se bazează, în mare parte inconştient, pe habitaturile lingvistice ale grupului". Cu alte cuvinte, individul percepe şi decodifică realitatea primară în funcție de codul lingvistic care îi este familiar.

Indivizii îşi trăiesc experienţele diferit în funcţie de obiceiurile lingvistice ale comunităţii căreia îi aparţin şi care îl conduc la anumite opţiuni interpretative. În procesul comunicării, *codul* folosit generează un anumit mod de clasificare a experienţelor individului.

Un obiect din lumea înconjurătoare este identificat pe baza experienţelor anterioare şi a limbajului.

Predilecţia indivizilor pentru clasificarea obiectelor lumii înconjurătoare are la bază *sistemul de raportare* la o *experienţă anterioară*, deci la *ceva cunoscut*. În consecinţă, *lumea înconjurătoare* este *organizată* şi *împărţită mental* pe baza *asemănărilor* şi mai puţin pe cea a deosebirilor. Acest fapt explică, în bună măsură, capacitatea restrictivă a limbajului, precum şi imposibilitatea folosirii complete a acestuia.

De exemplu, între cuvântul "maro" şi semnificaţia culorii nu există nici o legătură directă; ea este *convenţională*. Individul distinge şi înţelege culoarea "maro" prin introducerea acesteia într-un anumit ***sistem de semne / cod*** - cel al culorilor. Raportând *semnificaţia* culorii *"maro"* la *sistemul de cod al culorilor* se constată că ea este asemănătoare cu cea a culorilor "alb", „galben", „albastru" etc. În realitate, „maro" este altceva, diferit de „alb", „galben", „albastru" - pentru care avem puncte de reper în lumea înconjurătoare. Acesta este doar un exemplu pentru a înţelege *relativitatea asocierii* dintre limbă şi realitatea înconjurătoare. Relativitatea raportării limbajului la realitatea înconjurătoare explică *conventionalitatea* acestuia.

4.2. Mediul

Prin mediu se înţelege totalitatea factorilor lingvistici, socio-economici, culturali, etnici care influenţează dezvoltarea şi evoluţia individului prin formarea reprezentărilor în raport cu realitatea primară. Rolul mediului este deosebit de complex, fiind, însă, subestimat, în cea mai mare parte a timpului. Factorii de mediu nu joacă, la un moment de timp bine definit, acelaşi rol; ei nu îşi însumează efectele, ci le modifică reiproc- în momentul în care un factor este predominant un altul îşi diminuează influenţa. Orientarea comportamentului individului către un anumit scop este determinată de factorii de mediu.

4.3. Credinţele sau convingerile

Considerate ca fiind partea fixă a reprezentărilor individului, credinţele sau convingerile se caracterizează printr-o mare rezistenţă la schimbare. Sub influenţa factorilor de mediu, are loc un proces de *învăţare permanentă* care presupune *modificarea sistematică a comportamentului în funcţie de experienţe.* Sub influenţa factorilor de mediu, se dobândeşte un sistem formal, de cele mai multe ori având la bază credinţele religioase, ce impune atât un anumit mod de comportament, cât şi o serie de bariere sociale. In cazul în care aceste bariere împiedică exprimarea liberă a individului, el poate intra în contradicţie nu numai cu societatea în care trăieşte, ci şi cu sine.

4.4. Competenţa individului

Termenul de *„competenţă”*a fost introdus de fondatorul gramaticii generative, Noam Chomsky, pentru a desemna capacitatea vorbitorului unei limbi de a produce şi întelege un număr nelimitat de enunţuri (mesaje verbale). Este ceea ce numim *competenţă gramaticală*. Interpretarea enunţului se realizează în corelare cu un context dat după un sistem de reguli- *competenţa pragmatică*. Pentru a vorbi, şi în sens larg a comunica, este necesar să se stăpânească limbajul, sau limbajele, astfel încât, într-un context dat, să se obţină maximum de reacţie la nivelul inerlocutorului - *competenţa de comunicare sau comunicativă*. Ea include o serie de reguli privitoare la: identificarea şi utilizarea celor mai adecvate cuvinte într-un context dat şi, în funcţie de acesta, capacitatea de a transmite un mesaj astfel încât să nu se producă reacţii adverse la nivelul receptorului etc. *Competenţa de comunicare* se modifică constant în funcţie de experienţa fiecăruia. Altfel spus, un individ va dispune de un mix de competenţe de comunicare în urma contactului cu diferite comunităţi.

4.5. Acumularile specifice celor 11 medii de marketing

Capacitatea individului de a comunica este, în mare parte, rezultatul acțiunii mediul exterior în toată complexitatea lui. Procesul de comunicare poate fi asemănat, în ansamblul lui, cu un model simplu în care: contextul de comunicare este o arenă în care acționează actorii implicați - emițătorul şi receptorul, tribunele din jurul acesteia fiind mediile ce acționează şi influențează procesul – *educațional, economic, demografic, politic, legislativ, cultural, religios, instituțional, ecologic, tehnologic, social.*

Sistemul politic în care evoluează individul presupune anumite norme şi legi pe care trebuie să le cunoască şi să le respecte.

Dezvoltarea considerabilă a mediului tehnologic în ultima parte a milemiului II a determinat identificarea unor cai de comunicare facilitându-le indivizilor schimbul de idei.

4.6. Motivația care sta la baza enunțării mesajului

Inainte de a trimite un mesaj, sub influența stimulilor externi, apare motivația (cauza care-l determină pe individ să comunice). La nivel uman, complexitatea structurilor cognitive determină, ca urmare a numeroaselor procese de învățare (educație, cultură), existența unor motivații abstracte specifice ce se adaugă celor fiziologice. Din multitudinea de clasificări şi teorii ale motivației, cea a lui Maslow a cunoscut un succes aparte, în pofida faptului că validitatea ei rămâne încă o problemă. Potrivit lui Maslow nevoile sunt ierarhizate pe cinci niveluri astfel: 1- nevoi fiziologice, 2- nevoi de securitate, 3- nevoia de recunoaştere, 4- nevoia de stimă, 5- nevoia de autorealizare. Un aspect interesant al teoriei lui Maslow este acela că ea consideră nevoile în manieră *multidimensional.* Acționând ca stimul externi, nevoile generează motivații ce constituie factorul excitator pentru declanşarea intenției de comunicare.

4.7. Obiectivul (scopul) mesajului

Obiectivul comunicării este consecința motivației ce stă la baza inițierii procesului de comunicare. Majoritatea indivizilor, în procesul de inițiere al comunicării, se gândesc la *„a aduce la cunoştinţă”* sau a „*informa”*. În momentul inițierii mesajului, emițătorul are în vedere obținerea unui anumit efect asupra receptorului, acesta fiind de fapt obiectivul enunțului. Mesajul exercită o influență efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentului celui ce-l receptează în concordanță cu obiectivul de comunicare al emițătorului. Concomitent cu obiectivul final, unic, al enunțării mesajului, se înregistrează efecte secundare care sunt sau nu în intenția emițătorului.

4.8. Alegerea canalelor de comunicare

Pentru a obține un impact maxim asupra receptorului, mesajul trebuie să fie în sincronism cu canalul de comunicare pe care se transmite. Se spune că există, în mod obişnuit, cinci simțuri, dar se vorbeşte, din ce în ce mai mult, de cel de-al şaselea simț. Această evaluare este, însă, departe de realitate, corpul uman fiind o sumă de receptori sau dispozitive de detecție. Cei mai mulți receptori, exercitându-şi funcția în cadrul unor sisteme automate, nu provoacă senzații perceptibile decât la niveluri foarte intense de stimulare ceea ce poate fi interpretat, la nivel funcțional, ca un semnal de alarmă-de exemplu, întinderea tendoanelor etc.

Senzațiile descriptibile, la nivelul receptorilor, sub influența stimulilor externi sunt cunoscute ca *cele cinci simțuri* ; ele reprezintă categorii complexe de modalități senzoriale ce corespund unei unități anatomice: pielea, gura, nasul, urechea şi ochiul. Cu cât punctele senzoriale sunt mai numeroase, cu atât sensibilitatea este mai mare. Ca urmare, alegerea canalului de comunicare - tangibil sau nu- trebuie să aibă în vedere obținerea gradului maxim de sensibilitate la nivelul receptorului.

Alegerea canalului de comunicare trebuie să țină seama şi de NADA receptorului. Cu cât mesajul este mai clar, concis, onest şi transmis „pe un ton pozitiv”, cu atât impactul la nivelul receptorului este mai mare.

4.9. Disfuncționalitățile existente pe canalele de comunicare

Tot ce se poate *interfera pe canalul de comunicare*, din momentul în care mesajul codificat este transmis şi până la decodificarea acestuia de către receptor, este considerat *zgomot*. Termenul de *"zgomot"* trebuie înțeles în sensul foarte larg al cuvantului.

Zgomotele (interferențele pe canalele de comunicare) pot fi sonore - sunetul unui avion care ne trece pe deasupra capului, vizuale - o literă indescifrabilă pe o coală albă, olfactive - o respirație urât mirositoare, tactilă - atingerea venită din partea persoanei cu care comunici şi care te impresionează în mod plăcut sau nu.

Zgomotul se intalneste in orice sistem de comunicare; din acest motiv se spune ca mesajul este irepetabil chiar in conditiile transmiterii unei informatii identice. Zgomotul este perceput ca un surplus irelevant de informație. Reuşita intr-un proces de comunicare este considerata situatia in care receptorul acorda mesajului o semnificatie identica sau aproape identica cu cea a emitatorului, deci zgomotele nu afecteaza mesajul.

CAPITOLUL 5. STRATEGIA DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

5.1. Stabilirea obiectivelor comunicării

5.1.1. Analiza situației. Identificarea problemei

5.1.2. Anticiparea rezultatelor comunicării- ce doresc să obțin

5.1.3. Analiza receptorului. Modalități de implicare a receptorului

5.1.4. Alegerea canalului de comunicare. Avantaje şi dezavantaje

5.1.5. Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare

5.1.5.1. Dualitatea NADEI şi intereselor actorilor implicați în procesul comunicării

5.2. Identificarea trăsăturilor mesajului pentru obținerea unui impact maxim

5.3. Tipuri de strategii de comunicare

5.3.1. Strategia de comunicare narativă. Aplicații

5.3.2. Strategia de comunicare implicativă. Aplicații

5.3.3. Strategia de comunicare decizională. Aplicații

5.4. Obiectivul universal al comunicării în afaceri- deschiderea şi permisivitatea

5.5. Mixul strategic de comunicare

5.1.1. Analiza situației. Identificarea problemei

Analiza situației premergătoare procesului de comunicare pornește de la ideea existenței unei probleme reale sau ipotetice, cu un anumit grad de risc, ceea ce ar presupune identificarea unor soluții eficiente de rezolvare a acesteia.

Termenul de *"problemă"* trebuie înțeles în sensul larg al cuvântului, adică de "ceva" ce acționează ca un *stimul* între actorii implicați în procesul comunicării- emițătorul şi receptorul (**E** şi **R**). Sub influența stimulelor din mediu (mediul fiind înțeles ca suma tuturor mediilor de marketing), la nivelul emițătorului apare *motivația* - deci *problema* (ce este acum în legătură cu „ceva" şi ce aş dori sau ar trebui să fie acel ceva) în funcție de NADA (nevoi, dorințe, aşteptări, aspirații) acestuia.

Altfel spus, din punct de vedere al comunicării manageriale, problema reprezintă diferența dintre ceea ce *este "ceva"* şi ceea ce *s-ar dori să fie* – adică ceea ce trebuie *îmbunătățit* sau *corectat*. Prin urmare, apare necesitatea de a transforma *intenția vagă* în *obiectiv precis*, răspunzând la următoarele întrebări:

- ***"de ce ?"*** dorim ca acel "ceva" să fie altfel decât este în realitatea primară- motivul (cauza);
- ***"unde"*** vrem să ajungem în urma comunicării ? – obiectivul (efectul);
- ***"cum?"*** (căile, mijloacele) – proiectul;

De exemplu, poziția ocupată de către un angajat în schema unei firme este "ceva" existent, un fapt al momentului; aspirația, dorința acestuia de ocupare a unui post de conducere este o problemă a lui, respectiv *obiectivul* (prin influență ea devine şi o problemă a organizației). Cauza pentru care dorește să schimbe situația existentă constituie *motivul*, în timp ce modalitatea de realizare a obiectivului reprezintă *proiectul*.

Din această perspectivă, a definirii problemei, se poate spune că instrumentul de rezolvare al acesteia îl reprezintă *comunicarea* însăşi. Comunicarea presupune, în consecință, probleme ce necesită rezolvare sau corectare, dar care nu trebuie întelese prin prisma conotației ataşate (vezi 5.3.3.)

Pentru un om de afaceri, de exemplu, problema ar putea fi definită ca fiind acel "**orice**" care constituie o barieră în drumul său spre succes, identificat din perspectivă proprie cu profitul.

Înainte de a o rezolva, problema trebuie identificată, recunoscută, ca *existentă !*

Atunci când individul conştientizează că *"trebuie făcut ceva"*, el recunoaşte, de fapt, existența acelui "ceva" ce îl afectează, deci a problemei care, în această situație, devine personală. Din punct de vedere managerial, problema personală devine, prin *influență*, şi organizațională.

De exemplu, trimiterea unui fax, a unui contract important pentru firmă, nu reprezintă o problemă personală; ea devine ca atare în momentul în care şeful o încredințează subiectului / individului în cauză spre rezolvare.

Din momentul identificării problemei, cel mai dificil lucru este acela de a o defini. În acest sens, se porneşte de la realitatea că o problemă presupune: cunoaşterea condițiilor de timp, spațiu şi context existente la momentul respectiv, a cauzelor şi efectelor, a obiectivelor finale precum şi a căilor prin care se poate ajunge la acestea. Obiectivele finale realizate se transformă în rezultate.

Mijlocul prin care se pot rezolva problemele specifice din cadrul activității manageriale îl reprezintă comunicarea managerială.

Din punct de vedere al comunicarii în cadrul organizației atât pe verticală (niveluri ierarhice superioare sau inferioare), cât şi pe orizontală (acelaşi nivel ierarhic), problemele care apar pot fi împărțite astfel:

- *probleme legate de activitatea desfăşurată în cadrul organizației* (sarcinile de serviciu, probleme curente de muncă, situații de criză etc.);

- *probleme legate de relațiile interumane* (în cadrul organizației pe diferite niveluri ierarhice, în cadrul grupului de lucru, în cadrul relațiilor de parteneriat cu colaboratorii externi organizației etc.)

- *probleme legate de relațiile organizației în amonte şi aval* (clienți, clienții clienților, furnizori, furnizorii furnizorilor, sferele de influență din jurul furnizorilor şi clienților etc.)

În funcție de natura problemelor ce apar în cadrul activității manageriale, se pot identifica trei forme specifice de comunicare managerială, respectiv:

a). ***comunicare organizațională internă;***

b). ***comunicare interpersonală;***

c). ***comunicare organizațională externă*** (în amonte şi în aval, adică comunicarea organizației cu furnizorii, clienții etc.)

a). Comunicarea organizațională internă

Problemele legate de activitatea fiecărei organizații în parte decurg, într-o măsură apreciabilă, din necesitatea îndeplinirii obiectivelor pe termen scurt, mediu şi lung. Pentru a-şi desfăşura activitatea şi a atinge scopul propus, organizația trebuie să repartizeze fiecărui angajat anumite responsabilități în conformitate cu sarcinile cuprinse în fişa postului pe care acesta îl ocupă. O activitate managerială performantă presupune realizarea integrală a obiectivelor propuse. În acest sens, sunt necesare următoarele acțiuni:

- *stabilirea scopurilor, obiectivelor şi politicilor organizației*

Activitatea unei firme are drept scop principal realizarea unui profit, ca urmare a valorificării produselor sau serviciilor pe care le oferă. În acest sens, procesul de comunicare implică următoarele cerințe:

- fiecare angajat trebuie să cunoască influența specifică a muncii sale asupra activității organizației, astfel încât să se realizeze obiectivele finale; pe de altă parte, trebuie să conştientizeze că participă, într-o anumită măsură, la realizarea profitului acesteia;

- stabilirea responsabilităților fiecărui angajat şi totodată clarificarea obiectivelor țintă care îi revin;

- *monitorizarea îndeplinirii scopurilor, obiectivelor şi respectarea politicii organizației*

Aceasta implică asigurarea unei bune *coordonări* a activității între toate compartimentele organizației. Este vorba de una din cele cinci funcții ale managenentului – *funcția de coordonare*. Coordonarea eficientă a activității este posibilă printr-o

comunicare performantă, în interiorul organizației, atât pe verticală, cât şi pe orizontală, pe baza trimiterii şi recepționării de mesaje – *informații*, în *timp util*, potrivit unui *context* şi *spațiu dat*. Se poate afirma, în consecință, că la baza funcționării organizației se află o *comunicare managerială performantă.*

- evaluarea (cuantificarea) rezultatelor

Controlul-evaluarea reprezintă o altă *funcție a managementului* (clasificarea funcțiilor managementului este cea realizată de Ovidiu Nicolescu). Acțiunea de evaluare a rezultatelor presupune transmiterea informațiilor pe cale ascendentă, de la nivelul fiecărui compartiment până la conducerea superioară a organizației, unde sunt prelucrate şi transformate în indicatori şi indici de eficiență şi eficacitate ai activității.

Operația de prelucrare a informației constă în compararea rezultatelor obținute cu obiectivele atinse şi cu cele anticipate. Astfel, este necesar ca rezultatele obținute să fie cuantificate prin folosirea unor unități standard de măsură sau a unora derivate.

b). Comunicarea interpersonală

La nivel de organizație, această formă de comunicare, se desfăşoară în conformitate cu relațiile ierarhice ale posturilor cuprinse în schema de organizare. În consecință se identifică:

- *comunicarea orizontală* - între diferite compartimente sau persoane situate pe aceeşi treaptă ierarhică;

- *comunicarea verticală ascendentă* - de la nivelul executanților spre vârful piramidei ierarhice. Acest tip de comunicare are următoarele avantaje:

  - permite conducătorilor să cunoască ce se petrece la diferite niveluri ierahice;

  - asigură informațional fundamentarea deciziilor conducerii;

În cadrul comunicării verticale ascendente sunt incluse propunerile transmise de către angajați conducerii, sesizările, audiențele personale, rapoartele conducerii inferioare şi medii pentru conducerea superioară, şedințele etc.

Dezavantajul principal al acestui tip de comunicare constă în faptul că, prin nodurile informaționale, managerii pot exploata informația în interes propriu.

-*comunicarea verticală descendentă* – este orientată de la vârful piramidei organizatorice către bază.

Acest tip de comunicare are ca scop emiterea de ordine şi transmiterea de sugestii, sarcini şi instrucțiuni de la un nivel ierarhic superior către unul inferior. Comunicarea devine in strument de realizare a funcțiilor managementului- de organizare şi coordonare.

- *comunicarea în "stea"* – se realizează între coordonatorul unui compartiment şi un şef aflat pe o poziție inferioară, pe scara ierarhică, situat, însă, în cadrul altui compartiment şi invers. Avantajul acestui tip de comunicare constă în faptul că permite scurtarea circuitelor ierarhice. Dezavantajul constă în faptul că pot să apară situații de informare incompletă la nivelul managerilor care să genereze tensiuni în interiorul organizației.

- *comunicarea non-formală (informală)* – nu respectă structura formală a organizației. De exemplu, un angajat aflat pe nivelul ierarhic inferior 4 prezintă un proiect direct managerului general aflat pe nivelul ierarhic 1.

c). Comunicare organizațională externă

Pentru a exista şi a-şi realiza obiectivele, orice organizație intră în legătură cu diferiți parteneri. După natura partenerilor se disting următoarele forme de comunicare:

- *comunicarea "amonte – aval"*

Aceast tip de comunicare presupune schimbul de mesaje - informații între organizație şi clienții pentru care oferă produsele sau serviciile sale (aval), furnizorii (amonte) de la care cumpără produse sau servicii, precum şi cu acele firme care asigură condițiile de desfăşurare a propriei activități sau chiar cu firmele concurente.

Comunicarea se poate realiza în această situație, fie pe baza unor relații directe (întâlniri, telefon, fax, scrisori, oferte etc.), fie prin reclamele din presa comercială.

- comunicarea cu organizațiile neguvernamentale, camere de comerț şi industrie

Comunicarea are în vedere obținerea sau difuzarea unor informații despre activitatea pe care aceste organizații o desfăşoară şi care prezintă interes pentru obiectivele organizației.

Acest tip de comunicare este unul dintre cele mai importante şi are drept scop: cunoaşterea noilor produse ce vor apare pe piața respectivă, orientarea politicii economice în domeniul de activitate al organizației, nivelul tehnologiilor avansate aplicate de unele firme concurente etc.

Posibilitățile de comunicare se pot realiza fie pe baza unor relații directe, fie prin intermediul publicațiilor comerciale, de specialitate – (de exemplu ziarul "Bursa", "Capitalul") sau pe baza unor întâlniri convenționale de schimb de experiență.

- comunicarea cu instituțiile guvernamentale

Respectarea ordonanțelor şi normelor de funcționare stabilite la nivel guvernamental presupune schimbul de mesaje - informații între organizație şi instituțiile guvernamentalental.

În particular, acest tip de comunicare se referă la agențiile guvernamentale care supraveghează practicile de angajare, modalitățile de plată şi salarizare, condițiile de sănătate şi protecția muncii pentru angajați.

5.1.2. Anticiparea rezultatelor comunicării

Înainte de a iniția procesul de comunicare, actorul implicat, emițătorul, trebuie să răspundă la o întrebare generică: "Ce doresc / încerc să fac? Ce vreau să obțin în urma comunicării"?

Pornind de la aceste întrebări se pot identifica mai multe variante posibile de răspuns, astfel încât mesajul emis să determine un impact maxim asupra receptorului. Modul în care mesajul va impresiona receptorul, în sensul **dorit** de către emițător, depinde nu numai de forma şi fondul acestuia, ci şi de *contextul de proferare*. Prin *context de proferare* se înțelege totalitatea condițiile în care un mesaj este inițiat, codificat, transmis, recepționat şi decodificat de către receptor.

Emițătorul trebuie să țină seama de faptul că *"tot ceea ce face"* poate constitui un potențial mesaj secundar, ataşat mesajului principal, astfel încât se poate influența decodificarea acestuia de către receptor în sens pozitiv sau negativ. Cu alte cuvinte, pentru receptor emițătorul însuşi se constituie ca un mesaj, în sensul larg al cuvântului. Mimica, gestica, vestimentația, preferințele de culoare etc., toate acestea furnizează un adevătat set de informații care, decodificate de către receptor, îi pot oferi acestuia date suplimentare despre emițător, adica ceea ce se află dincolo de cuvinte - metacomunicarea.

Studiile arată că, în cadrul procesului de negociere, partenerii rețin doar o parte din subiectele aduse în discuție. Astfel, ceea ce reține partenerul de negociere în final, reprezintă doar 1/3 din ceea ce emițătorul transmite inițial. Ca urmare a variabilelor ce intervin în procesul de comunicare, mesajul suferă modificări de conținut: de la *ce dorim* să comunicăm (motivația şi intenția), *ce comunicăm* în mod real (cum codificăm mesajul), *ce aude* partenerul (mesajul distorsionat de factorii perturbatori de pe canalul de transmitere) de fapt *ce vrea* să audă din mesaj în concordanță cu propria NADA, *ce înțelege* (cum decodifică mesajul), *ce reține receptorul* din mesajul recepționat cu relevan cu relevață pentru sine.

Apare, astfel, necesitatea exprimării clare şi coerente în cadrul comunicării atăt în interiorul organizației, cât şi în afara ei.

Pe parcursul dialogului, într-o relație de afaceri, se impun câteva *reguli de comportament*:

- existența capabilității de a fi empatic cu partenerul;
- aprecierea reală a prtenerului şi nu subestimarea lui;
- adecvarea stilului la acuzații sau reproşuri;
- inadmisibilitatea ştirbirii demnității propriei echipe de negociere;
- bucuria cu privire la concesiile făcute de partener să nu se transforme în entuziasm;
- acțiunile protocolare să fie cât mai sobre pentru a nu trezi suspiciuni;
- echipa adversă nu trebuie lăsată să greşească în probleme majore care ar putea conduce la imposibilitatea derulării contractului;
- să nu se pornească de la idei preconcepute;
- partenerul nu trebuie întrerupt în timpul intervenției sale;
- pe cât posibil, nu trebuie să se întrerupă brusc negocierile, ci, în anumite cazuri, să se propună amânarea acestora;
- să nu se aducă în discuție subiecte sensibile ca: religie, apartenență politică etc.

Pentru ca impactul mesajului să fie maxim, în cazul comunicării în relațiile de afaceri, trebuie avute în vedere următoarele considerente:

a. obținerea şi transmiterea informațiilor utile şi necesare;
b. elaborarea unor propuneri şi exprimarea opiniilor;
c. atenuarea şi chiar eliminarea dezacordurilor prin identificarea punctelor comune de interes;
d. ordonarea logică a întrebărilor şi răspunsurilor într-o formă spontană şi flexibilă;
e. clarificarea punctelor de dezacord rămase în discuție prin întrebări şi răspunsuri.

De exemplu, atitudinea sigură, deschisă, permisivă, a unui individ în timpul comunicării sugerează încredere şi influenţează în mod pozitiv recepționarea şi înțelegerea mesajului pe care l-a transmis.

5.1.3 Analiza receptorului. Modalitați de implicare a receptorului

Pentru ca mesajul să aibă impact maxim asupra receptorului este necesar ca acesta să se simtă implicat în comunicare. Altfel spus, receptorul trebuie să fie conştientizat de cea ce reprezintă mesajul pentru el.

Mesajul trebuie să lase impresia că emițătorul este interesat de receptor şi de modul în care acesta primeşte informația, tot atât cât receptorul este interesat de emițător şi de conținutul mesajului. În acest mod se captează atenția receptorului.

Un bun comunicator trebuie să fie atent să comunice cât mai bine în concordanță cu poziția şi cu statutul receptorului.

Uneori mesajele transmise pot ajunge în mod neintenționat şi la alți receptori în afara celui direct vizat; într-o asemenea situație emițătorul, ca bun comunicator, trebuie să țină seama şi de impactul pe care mesajul său îl poate avea asupra acestora chiar daca nu constituie o țintă imediată.

De exemplu, în cadrul unei întâlniri de afaceri se spune: "V-am trimis oferta noastră" şi nu "Am trimis oferta noastră". În acest fel este implicat nu numai partenerul direct de negociere, ci şi restul echipei. Se induce astfel ideea că toți participanții la negociere sunt importanți pentru emițător. În plus, mesajul emițătorului trebuie să țină cont nu numai de NADA acestuia (nevoi, dorințe, aşteptări, aspirații), ci şi de NADA receptorului. Numai astfel se stârneşte interesul receptorului, cu condiția ca atenția să-i fi fost captată în prealabil.

5.1.4 Alegerea canalului de comunicare a mesajului. Avantaje şi dezavantaje

Emițătorul poate alege unul sau mai multe canale de comunicare (vezi fig. 8), astfel încât mesajul ajuns la receptor să determine un impact maxim.

Cel mai des folosit canal de comunicare este cel sonor. Este rapid, comod şi cu impact major în momentul transmiterii. În plus, oferă avantajul corectării imediate în cazul înțelegerii greşite a mesajului, accentuării anumitor părți ale acestuia considerate importante de către emițător, clarificarea ideilor sau transmiterea de atitudini.

Mesajele verbale sunt cele mai des utilizate în comunicarea de fiecare zi, canale sonor şi vizual fiind cele utilizate pentru transmiterea lor. Prin mesaj verbal se înțelege informația transmisă pe cale orală sau scriptic.

Scrisul, spre deosebire de vorbit, este o formă mai pretențioasă a comunicării verbale. Atunci când scrii, mesajul trebuie transmis corect şi concis de prima dată. Comunicarea în scris, deşi necesită mult timp pentru a fi elaborată, nu conferă acelaşi grad de libertate, constituindu-se, însă, într-o importantă sursă de documentare.

Un impact maxim pe termen lung se obține în cazul în care comunicarea orală este însoțită şi de una scrisă.

Dacă indivizii s-ar baza numai pe comunicarea orală, atunci ar fi dificil de reamintit ce au susținut într-o situație sau alta; din acest motiv afacerile, de regulă între parteneri noi, se bazează pe comunicarea în scris.

Aşa cum s-a arătat, în procesul de comunicare, emițătorul însuşi constituie un mesaj. Este ceea ce numim mesaj nonverbal. Acest tip de mesaj poate fi trimis pe canalele - vizual, sonor, olfactiv sau pe alte tipuri de canale - de exemplu, energetic sau gustativ - astfel încât, ataşat mesajului principal, să-i sporească impactul asupra receptorului.

De exemplu, o femeie manager în cadrul unei negocieri de afaceri cu un partener bărbat îl poate impresiona, la nivelul subconştientului, prin ținută (canal vizual), foşnetul veşmintelor (canal sonor), sau prin parfumul folosit (canal olfactiv), astfel încât, în

momentul emiterii mesajului verbal (fie el oral sau scris), impactul receptării acestuia să fie maxim.

5.1.5 Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare

Înainte de a concepe mesajul, emițătorul trebuie să se transpună în poziția receptorului pentru a identifica cum ar dori să-i fie prezentat mesajul, care informații, din multitudinea celor transmise, sunt recepționate şi care se doresc a fi accentuate. Cu alte cuvinte trebuie să fie *empatic*.

În conceperea mesajului, ordonarea şi organizarea acestuia are o importanță deosebită conferind, în acelaşi timp, încredere emițătorului în ceea ce doreşte să comunice.

Structurarea mesajului asigură avantaje maxime atât pentru emițător, cât şi pentru receptor. Succesul comunicării, impactul maxim al mesajului, depinde atât de structurarea mesajului, cât şi de alți factori. Dintre aceştia, semnificativ este *credibilitatea personală*. Mesajele emise sigur şi cu direcție bine definită au şanse de impact major datorită credibilității personale ridicate, în timp ce un mesaj construit şi comunicat nesigur, fără o direcție precisă, poate determina o stare de neîncredere deranjantă şi frustrantă pentru receptor - cazul oratorilor fără experiență în public.

Cu cât ideile majore conținute în mesaj sunt mai bine structurate şi puse în valoare, cu atât impactul mesajului creşte. Dacă obiectivul unei comunicări este clar şi onest, atunci credibilitatea comunicatorului va creşte.

Un pas important în *structurarea eficienta a mesajului* îl constituie ***înțelegerea diferenței dintre general şi specific***, dintre ideile principale şi detalii.

Una dintre cele mai mari provocări ale comunicării în afaceri este aceea de atingere a unui ***echilibru între*** cele două componente ale fondului mesajului - ***general şi specific***.

Ideile generale sunt punctele principale ale mesajului, cuprinzând esența şi adevărurile majore ale acestuia. Fără acestea, mesajul este greu de decodificat şi de înțeles de către receptor.

Ideile specifice sunt detaliile, suportul ideilor generale.

În scris, propoziția principală a unui paragraf exprimă ideea generală, în timp ce propozițiile secundare furnizează date ce o susțin şi o dezvoltă, astfel încât informația transmisă de aceasta să fie cât mai clară şi cu impact maxim.

De cele mai multe ori comunicările în scris sunt catalogate fie ca "prea generale", fie ca "prea specifice" datorită lipsei de echilibru între ideile generale şi cele specifice. Fiecare din aceste extreme au ca rezultat o aparență de incoerență, dezordine şi dificultate de înțelegere la nivelul receptorului.

Mesajul este conceput astfel încât veştile bune sunt prezentate la începutul comunicării, fiind urmate, dacă este cazul, de veşti neutre - acest conținut putând atenua impactul veştilor rele din cuprinsul comunicării.

5.1.6 Dualitatea NADEI şi intereselor actorilor implicați în procesul comunicarii

Conceperea mesajului în funcție de canalul de comunicare trebuie să țină seama de NADA şi interesele actorilor implicați în comunicare.

În gândirea strategiei unei comunicări este important să se analizeze motivațiile psihologice ale receptorului. Înțelegând care sunt nevoile, aşteptările, dorințele şi aspirațiile receptorului (NADA), există o şansă în plus de realizare a unei comunicări care să ducă în final la rezultatul dorit de emițător. Astfel, emițătorul îşi satisface în totalitate NADA, iar receptorul cel puțin parțial.

Un bun comunicator de afaceri trebuie să aibă o pregătire psihologică suficientă, astfel încât să înțeleagă modul de motivare al receptorului.

De multe ori, modelul motivațional al receptorului (NADA) se dezvăluie emițătorului din simpla analiză a aspectului exterior, mimicii, gesturilor, modului de elaborare a comunicărilor scrise. Cu cât emițătorul reuşeşte să-şi adapteze stilul, abordarea NADEI şi a intereselor proprii, la cele ale receptorului, cu atât sporesc şansele de a obține rezultatele dorite.

5. 2. Identificarea trăsăturilor mesajului pentru obținerea unui impact maxim

Procesul comunicării, transmiterea şi recepționarea mesajelor, poate fi înțeles în sens larg şi ca un "cod de bună conduită" dintre cei doi actori implicați, cod ce se presupune a fi respectat în cadrul *"jocului schimburilor verbale"*. Altfel spus, pentru ca schimbul de mesaje să aibă loc, este necesar ca atât **E** şi **R**, cât şi mesajul însuşi să îndeplinească anumite condiții.

Fiecare protagonist implicat în procesul comunicării se recunoaşte pe sine şi recunoaşte la rândul său celuilalt dreptul şi datoria de *emițător - co-emițător*- ataşată schimbului de mesaje. Astfel, se presupune că E şi R se străduiesc să nu blocheze schimbul de mesaje, aşa încât, în final, să ducă la îndeplinirea activității discursive (comunicarea), proces valabil şi în cazul comunicării în afaceri.

Pentru a obține un impact maxim asupra receptorului, mesajul trebuie să îndeplinească anumite condiții sau să respecte anumite principii, după cum urmează:

- *principiul clarității* - mesajul trebuie să fie formulat astfel încât să fie cât mai inteligibil pentru receptor;
- *principiul conciziunii* - pentru a obține un impact maxim, cantitatea de informație transmisă trebuie să fie cât mai concentrată; altfel spus, să se apeleze la cât mai puține detalii, iar dacă se utilizează acestea să diferențieze ideea principală de altele sau să joace rol de argument suplimentar;
- *principiul coerenței* - ideile mesajului trebuie să fie bine structurate astfel încât R să poată urmări un fir logic al acestuia;

- *principiul concreteței* - fondul mesajului să fie în concordanță cu NADA receptorului, lipsit de ambiguitate şi cuvinte abstracte;
- *principiul corectitudinii* - pentru ca mesajul să fie bine receptat el trebuie să fie transmis corect, fie oral (fără greşeli de exprimare), fie în scris (greşeli de ortografie, punctuație etc.);
- *principiul amabilității* - succesul receptării unui mesaj depinde de tonul abordat în transmiterea acestuia, indiferent dacă este oral sau scris, de implicarea receptorului şi de inducerea încrederii în emițător;
- *principiul sincerității* - se presupune că în procesul comunicării, cei doi actori implicați transmit exact ceea ce doresc. Adesea, în procesul comunicării, se doreşte a se comunica altceva, decât ceea ce se comunică efectiv prin conținutul mesajului- de exemplu "*am vrut să spun altceva*". Este aşa-numitul domeniu al subînțelesului, ceea ce se găseşte dincolo de limbaj.

Exemplu:

- Întrebare - "*Directorul este politicos cu doamna secretară*"?
- Răspuns - "*Doamna secretară nu a ajuns încă la spital*".

Explicație: Din acest schimb de mesaje se poate înțelege că directorul este atât de sever şi nepoliticos cu secretara, astfel încât s-ar putea să ajungă la spital în următoarea perioadă de timp. Fondul principal al mesajului nu este, însă, transmis explicit, ci este lăsat la latitudinea receptorului să-l înțeleagă şi să-l decodifice, dincolo de sensul strict al cuvintelor.

5.3. Tipuri de strategii de comunicare

Un mesaj depinde nu numai de conținutul acestuia sau de canalul de comunicare, ci şi de impactul anticipat la nivelul receptorului. Cu alte cuvinte, pentru o comunicare dată, este esențială declararea obiectivelor, ținta pe care comunicatorul doreşte să o atingă. Stabilirea unui obiectiv pentru comunicare determină emițătorul să-şi aleagă clar ținta (receptorul căruia îi adresează mesajul), să definească scopul mesajului şi să stabilească implicațiile acestuia.

Cu cât obiectivul comunicării este mai clar şi mai onest, cu atât credibilitatea comunicatorului este mai mare. În situația în care obiectivele comunicării sunt neclare, receptorului i se induce o stare de confuzie, frustrare, iar în cazuri extreme chiar furie.

Înțelegând importanța stabilirii obiectivelor pentru o comunicare dată, se pot identifica trei obiective specifice majorității comunicărilor de afaceri:

1) de narare
2) de implicare tip vânzare şi consultare
3) de decizie

5.3.1 Strategia de comunicare narativă

Parcurgerea acestui subcapitol ajută la înțelegerea termenului de *comunicare narativă* precum şi la cunoaşterea obiectvelor, riscurilor şi trăsăturilor acesteia. Subcapitolul este structurat astfel:

5.3.1.1 Analiza situației
5.3.1.2 Obiectivele comunicării narative
5.3.1.3 Riscurile în comunicarea narativă

5.3.1.4 Trăsăturile (caracteristicile) comunicării narative

5.3.1.5 Concluzii

5.3.1.6 Exemple

5.3.1.1. Analiza situației

Toate mesajele care au drept scop primar ***prezentarea de situații*** sunt considerate ***comunicări narative.*** De exemplu, rapoartele scrise sau orale, scrisorile, comunicatele de presă, înştiinţările, toate acestea implică un proces de transmitere a informațiilor.

Transmiterea de informații trebuie să țină seama de o serie de factori care au în vedere atât receptorul /destinatarul mesajului, cât şi emițătorul, precum şi contextul general în care se realizează comunicarea.

De exemplu, într-o organizație, informația poate fi transmisă atât în plan vertical (de la nivelul conducerii către angajați), cât şi orizontal (la nivel de conducere sau angajați); în ambele sensuri, transmiterea de informații implcă din partea emițătorului cunoaşterea prealabilă a nivelului educațional al receptorului, precum şi a gradului de informare în legătură cu conținutul mesajului.

Uneori o analiză rapidă a unor comunicate anterioare poate furniza date suficiente cu privire la gradul de informare a receptorului în legătură cu un anumit subiect. În transmiterea de informații, emițătorul trebuie să stabilească şi gradul de importanță al acestora pentru receptor.

Experiența arată că, în practica de toate zilele, impactul unui comunicat transmis, de la nivelul managerial către angajați, este maxim dacă acesta corespunde NADEI receptorilor.

5.3.1.2 Obiectivele comunicării narative

Obiectivul general al comunicării narative este acela de ***înțelegere*** a mesajului. Cu alte cuvinte, emițătorul este interesat ca receptorul să înțeleagă comunicarea acestuia.

Obiectivele specifice ale comunicării narative se referă la ***transmiterea de informații***. De exemplu, prezentarea unor noi angajați celor existenți în firmă constituie o comunicare narativă în care, pe de o parte, angajații instituției / firmei înțeleg situația, iar pe de alta li se transmite informația, respectiv lărgirea colectivului lor.

5.3.1.3 Riscurile în comunicarea narativă

Deoarece în mare măsură comunicarea narativă se realizează scriptic, mesajul este supus anumitor riscuri - de la cele de redactare, până la cele ce țin de conținutul acestuia.

Referindu-ne la conținut, în practica de toate zilele, se constată că rareori se realizează un echilibru între ideile generale şi cele specifice.

O comunicare narativă ce conține o proporție prea mare de enunțuri are un caracter mult prea general, fiind considerată adesea "vagă", "ruptă de realitate".

Decodificarea unui asemenea tip de comunicare narativă poate fi frustrantă din cauza lipsei de argumente sau explicații. Pe de altă parte, o astfel de comunicare narativă poate induce o stare de contradicție la nivelul receptorului îngrunând comunicările ulterioare.

La polul opus comunicărilor narative cu caracter general se află acelea care abundă în detalii şi explicații. Decodificarea unei astfel de comunicării de către receptor este tot atât de dificilă, ca şi în cazul comunicării narative cu caracter prea general datorită imposibilității urmăririi unui fir logic al prezentării informațiilor. Comunicarea narativă, în acest caz, are un aspect dezorganizat şi incoerent.

Concluzie*:* O bună comunicare narativă trebuie să fie astfel structurată încât să existe un *echilibru între general şi specific*.

5.3.1.4 Trăsăturile comunicării narative

Comunicările narative se caracterizează prin ***claritate, acurateţe şi grija pentru transmiterea întegii cantităţi de informaţie necesară.***

Claritatea în comunicarea narativă se referă la transmiterea şi conceperea mesajului de asemenea manieră încât să poată fi corect decodificat şi înţeles de receptor.

Din punct de vedere al clarităţii, conceperea mesajului în concordanţă cu nivelul de limbaj al receptorului prezintă o importanţă deosebită.

Există trei niveluri de bază pentru limbaj:

- *limbajul formal sau academic*
- *limbajul comun sau standard*
- *limbajul non-standard*

Limbajul formal sau academic se utilizează pentru comunicările narative şcolastice sau academice caracterizate printr-un grad ridicat de profesionalism. Acest tip de limbaj este utilizat şi pentru documentele legale sau guvernamentale.

Limbajul comun sau standard utilizează termeni şi expresii uzuale, de fiecare zi, şi este specific comunicărilor narative cotidiene ca: scrisori, rapoarte, comunicate etc.

Limbajul non-standard nu urmează direcţiile academice ale locului în care se realizează comunicarea. Acest tip de limbaj caracterizează comunicările narative dintre indivizi ce prezintă un anumit grad de intimitate putându-l, astfel, înlocui pe cel standard. Expresii de tipul "las' că ştiu" în loc de “lasă că ştiu eu” sau "tre' să" în loc de “trebuie să”, se utilizează într-un cadru restrâns în care individul îşi permite să renunţe la stilul formal sau în cazul unui anumit nivel educaţional scăzut.

Acurateţea comunicării narative constă în detaşarea şi abilitatea cu care este mânuită informaţia.

Starea de completare, adică grija pentru transmiterea informaţiei în întregime are în vedere volumul şi acoperirea informaţiilor vehiculate.

5.3.1.5 Concluzii

Importanţa comunicării narative constă în aceea că prin intermediul acestui tip de comunicare se transmit, în general, informaţiile.

Claritatea, acurateţea şi starea de completare sunt importante pentru orice comunicare narativă.

Impactul maxim asupra receptorului se obţine în cazul în care comunicarea narativă este structurată astfel încât să existe un echilibru între ideile generale şi cele specifice.

5.3.1.6 Exemple

5.3.1.6.1 Model de comunicare narativa

Scrisoare de prezentare a implinirii a unui deceniu de la infiinţarea facultaţii.

ton neutru

"Se împlinesc astăzi zece ani de când facultatea noastra a început să funcţioneze. Deşi începutul nu a fost prea uşor, am reuşit ca, în scurt timp, să ne diversificam oferta educaţională şi să ne extindem şi în alte centre universitare.

Amintesc că toate acestea nu s-ar fi putut realiza fară entuziasmul şi efortul sustinut al unor profesori care au lucrat luni de zile pentru conturarea strategiei de dezvoltare a facultatii pe termen mediu si lung.

Acum, la ceas aniversar, multumim tuturor acelora care sunt alături de noi şi care ne-au acordat încrederea- profesori, studenți, oameni de cultură."

ton afectiv pozitiv

"Se împlinesc astăzi zece ani de când inima facultății noastre a început sa bată în ritmul celorlalte facultăți româneşti. Deşi începutul a fost presărat cu numeroase obstacole, am reuşit ca, în scurt timp, să ne diversificam oferta educațională şi să ne facem cunoscută prezența şi în alte centre universitare dragi nouă.

Doresc să amintesc că toate acestea nu s-ar fi putut realiza fără dăruirea, entuziasmul şi efortul susținut al unor colegi dragi care au lucrat luni de zile pentru conturarea strategiei de dezvoltare a facultății pe termen mediu şi lung.

Acum, la ceas aniversar, mulțumim tuturor acelora care sunt alături de noi şi care ne-au onorat cu încrederea lor-profesori, studenți, oameni de cultură."

5.3.2 Strategia de implicativă (tip vânzare)

Acest subcapitol rezervat strategiei de comunicare implicativă urmează o structură asemănătoare celui dedicat abordării comunicării de narative. Această structură cuprinde următoarele elemente:

5.3.2.1 Analiza situației

5.3.2.2 Obiectivele comunicării implicative

5.3.2.3 Riscurile comunicării implicative

5.3.2.4 Trăsăturile comunicării implicative

5.3.2.5 Concluzii

5.3.2.6 Exerciții

5.3.2.1 Analiza situației

Ca şi în cazul comunicărilor narative, cele implicative realizează o transmitere de informații de la emițător către receptor. ***Deosebirea fundamentală dintre comunicarea narativă şi cea implicativă constă în faptul că, în timp ce nararea are în vedere transmiterea informațiilor în scop informativ, implicarea urmăreşte inducerea, la nivelul receptorului, a stării de acceptare a ideilor şi trecerea la executarea unei anumite acțiuni.***

5.3.2.2 Obiectivele comunicării implicative

Obiectivul principal al comunicării implicative îl constituie ***aducerea receptorului în starea de acceptare a ideilor*** transmise pentru ca, ***ulterior,*** să treacă la ***executarea unui anumit tip de acțiune.***

Obiectivul secundar al comunicării implicative este legat de ***transmiterea de informații interesante pentru receptor,*** informații care să-l determine pe acesta să realizeze importanța mesajului primit. *De exemplu, în cazul unui interviu acordat în vederea ocuparii unui post, individul se prezintă pe sine în aşa fel încât, practic, îşi "vinde" competena inducând angajatorului idea avantajului obținut în cazul exploatării acestor competențe, deci a angajării.*

5.3.2.3 Riscurile comunicării implicative

De cele mai multe ori, în comunicările implicative, din dorința de atingere a obiectivului final, emițătorul se plasează în centrul mesajului ignorând receptorul. Adesea se remarcă într-o comunicare implicativă folosirea lui "*EU*" ca element central al mesajului.

De exemplu în cazul enunțului:

"As dori sa-mi spuneți dacă îmi puteți acorda un interviu", plasarea emițătorului în centrul mesajului prin folosirea lui "*EU*" induce o notă imperativă, de comandă, asupra receptorului cu efect negativ asupra procesului de comunicare.

Un astfel de mesaj ar putea fi reformulat astfel:

"*M-ati putea ajuta sa-mi stabiliti un interviu?*", plasând receptorul în centrul mesajului interesându-l prin invocarea bunăvoinței şi capacității de rezolvare a unei situații.

Pe de altă parte, practica arată că multe comunicări implicative, din dorința de atingere a obiectivului țintă, abundă în expresii şi cuvinte sofisticate având drept scop impresionarea receptorului. De multe ori în asemenea cazuri se obține o reacție inversă celei de impresionare urmărite, receporul simțind că i se induce o stare de superioritate de către emițător. O asemenea situație poate duce chiar la blocarea procesului de comunicare. Este ceea ce se cunoaşte în limbaj curent "a face pe deşteptul".

5.3.2.4 Trăsăturile comunicării implicative

Trăsăturile specifice comunicării implicative sunt: ***credibilitatea*** celui care comunică, ***logica mesajului şi motivația persoanei***.

Credibilitatea comunicatorului este esențială în obținerea acceptării ideilor din partea receptorului. O comunicare clară şi onestă sporeşte credibilitatea comunicatorului.

În ofertele de vânzare credibilitatea comunicatorului este crucială pentru acceptarea ideilor. În cazul în care receptorului i s-a indus încrederea în competența şi

credibilitatea comunicatorului, acceptarea ideilor va fi încununată de succes - ceea ce înseamnă *câştig.*

În practică, poziția socială a unor comunicatori le conferă, de la început, credibilitate fără a fi nevoie să se apeleze la argumentație şi logică. Este cazul doctorilor, miniştrilor etc.

Motivarea peroanei se referă la faptul că succesul în cazul comunicării persuasive se bazează pe înțelegerea modului în care poate fi motivată o persoană este esențial pentru succesul unei comunicări.

În stablirea modului în care poate fi motivat receptorul se ține seama de reprezentările acestuia (credințe, convingeri, atitudini şi comportamente).

De exemplu, strategia unui bun comunicator, format în cultura vest - europeană, de prezentare a unei oferte de produs unui manager din spațiul islamic va include, pe lângă cunoaşterea NADEI receptorului, cunoaşterea credințelor şi convingerilor acestuia, astfel încât conceperea mesajului să se realizeze în concordanță cu reprezentările lui.

Exemplul sugerează faptul că o bună cunoaştere a reprezentărilor receptorului poate influența în sens pozitiv decizia acestuia. Astfel, dacă înaintea prezentării ofertei propriu-zise comunicatorul inițiază un schimb de mesaje neutre cu referire la familia sau anturajul receptorului, mesaje de tipul: "*sper ca la sfârsitul întrevederii să putem discuta mai pe larg despre familie, prieteni...*" sau "*... sunteti o persoană deosebită şi agreabilă; cred* că *sunteți foarte iubit în familie...*", atunci, prin ilustrarea cunoaşterii *trăirilor* personale ale receptorului, acesta din urmă reacționează pozitiv recunoscându-l pe emițător ca ataşat spațiului cultural în care evoluează receptorul.

Logica mesajului se referă la utilizarea unor informații profunde, corect structurate astfel încât receptorul să urmărească un fir logic al acestora. Se obține astfel impactul maxim al mesajului, adică este recepționat în forma corectă, logică.

Pentru o structură logică a mesajului este important să se stabilească care idei, din structura acestuia, sunt importante. Adesea un mesaj are un aspect dezorganizat datorită faptului că nu reuşeşte să clarifice punctele importante. Fără o accentuare a părților importante ale mesajului ***totul*** pare important şi în final nimic nu se remarcă. Astfel, o

bună comunicare implivativă plasează ideile importante fie ***la început***, fie ***la sfârşit*** pentru ca ideile majore să nu se piardă în conținutul comunicării.

Pe de altă parte, pentru impresionarea receptorului în vederea acordului în conformitate cu ideile mesajului, este indicat să se folosească *repetiția cuvintelor cheie*, utile în sublinierea anumitor puncte. Numărul repetițiilor depinde de dificultatea informațiilor şi de mărimea comunicării. Evidențierea ideilor principale ale comunicării implicative poate fi realizată prin folosirea spațiilor albe pentru atragerea atenției. Spațiile albe pot constitui o tehnică foarte eficientă de subliniere a unor idei.

Ofertele, cererile sărace în spații libere, dau impresia de dezorganizare şi aglomerare. Spațiile alese conferă comunicării o atractivitate vizuală permițând receptorului să străbată pasajele importante cu uşurință.

5.3 .2.5 Concluzii

O mare parte a comunicărilor cotidiene implică unele obiective de vânzare şi persuasiune. În procesul de influențare a deciziilor, ofertele de vânzare - înțelese în sensul larg al cuvântului - sunt esențiale.

Pentru un impact maxim al unei comunicări implicative, emițătorul trebuie să țină seama de modul în care poate fi motivat receptorul, de prezentarea ideilor cât mai logic şi mai inteligibil cu putință precum şi de poziționarea propriei persoane astfel încât, pe calea argumentației şi logicii, credibilitatea să fie mare (ridicată / maximă).

5.3.2.6 Exerciții

5.3.2.6.1 Model de comunicare implicativa

" M-am decis să va scriu după ce am reflectat îndelung. Ştiu că vi s-a solicitat sprijinul în multe situaţii şi poate tocmai deschiderea pe care a-ţi manifestat-o de fiecare dată m-a încurajat sa vă scriu astăzi.

Aştern aceste rândurii pe hărtie cu gandul la studentii care din toamnă s-ar putea sa nu mai beneficieze de oferta noastră educationalã ca urmare a desfiinţării filialei din orasul dvs.

Vă puteţi imagina disperarea şi dezamăgirea părinţilor care au investit, timp de doi ani, în instruirea copiilor lor, făcând eforturi considerabile, pentru ca acum să fie nevoiţi să se transfere în alt centru universitar. În cazul în care posibilitaţile materiale ale familiilor nu vor permite acest lucru, studenţii vor fi nevoiţi să-şi abandoneze studiile.

În acest sens, vă solicit sprijinul în vederea susţinerii funcţionării filialei din orasul dvs şi sponsorizarea, în funcţie de posibilităţi, a localului în care se desfăşoară orele de curs.

În speranţa unei cooperări foarte bune,...."

5.3.3. Strategia de implicativă (tip vânzare)

Acest subcapitol rezervat strategiei de comunicare decizională urmează o structură asemănătoare celor dedicate abordării comunicărilor narative şi implicative. Această structură cuprinde următoarele elemente:

5.3.3.1 Analiza situaţiei

5.3.3.2 Obiectivele comunicării implicative

5.3.3.3 Riscurile comunicării implicative

5.3.3.4 Trăsăturile comunicării implicative

5.3.3.5 Concluzii

5.3.3.6 Exerciții

5.3.3.1 Analiza situației

Comunicările decizionale se caracterizează, în general, prin asocierea, la nivelul mesajului, a unei conotații negative sau pozitive. Aceaste conotații pornesc chiar de la nivelul emițătorului care simte, el însuşi, comunicarea ca pe un răspuns, favorabil sau nu, față de receptor.

De obicei conotația cuvântului decizie este negativă, ceea ce nu înseamnă că, o serie de comunicări decizionale, nu aduc receptorului veşti bune. Există, deci, o serie de comunicări decizionale cu efect favorabil asupra receptorului a căror conotație asociată este evident pozitivă.

În practica curentă, însă, conotația asociată cuvântului decizie este negativă, ea inducând de la început receptorului existența unui anumit raport comparativ cu emițătorul - contextul de trimitere al comunicării decizionale permite emițătorului să se plaseze pe o poziție superioară receptorului, acesta din urmă aflându-se în prima etapă a procesului de comunicare pe post de element *paria* (acceptă sau nu decizia, trebuie să o considere ca pe un fapt împlinit).

Spre deosebire de celelalte tipuri de comunicare, cea decizională presupune şi o ***acțiune ataşată*** fondului mesajului.

De exemplu, decizia de reducere a salariului unui angajat presupune, pe lângă o informare a acestuia cu privire la situația dată, o acțiune în sine - aceea de reducere efectivă a salariului începând cu o dată oarecare.

5.3.3.2. Obiectivele comunicării decizionale

Deoarece din start cuvântului "decizie" îi este ataşată o conotație, în general, negativă, obiectivul principal al comunicării decizionale îl constituie modificarea acesteia, în funcție de mesaj, într-una neutră dacă nu pozitivă.

Abilitatea comunicatorului de a gestiona o situație nefavorabilă a devenit extrem de importantă. În plan secundar, într-o comunicare decizională este indicat a se transmite de către comunuicator (emițător), în măsura posibilităților, informații ce pot atenua conotația negativă a deciziei.

De exemplu, conotația unei decizii prin care un angajat este concediat se atenuează dacă în conținutul mesajului se face referire la o posibilă reangajare viitoare.

5.3.3.3 Riscurile comunicării decizionale

Comunicarea decizională implică, pe lângă transmiterea unui mesaj propriu-zis, şi realizarea unui ***act*** cu efect imediat sau îndepărtat asupra receptorului. Există riscul apariției unei tensiuni dintre emițător şi receptor. Această tensiune, negestionată, poate duce la întreruperea parțială sau totală a comunicării dintre emițător şi receptor.

Pe de altă parte, receptorul resimte riscul deteriorării imaginii proprii în raport cu cei din jur ceea ce poate accentua declinul imaginii emițătorului în fața acestuia.

În cazul comunicărilor decizionale cărora le este ataşată o conotație pozitivă, există riscul apariției unei supraevaluări a emițătorului din partea receptorului. Pe termen lung, o astfel de situație este dificil de menținut. În acest caz, "reformularea" imaginii emițătorului față de receptor se poate realiza în termeni nefavorabili pentru acesta.

5.3.3.4 Trăsăturile comunicării decizionale

De maximă importanță în cazul comunicării decizionale este nota / tonul în care se redactează conținutul acesteia. Indivizii înțelegători în a accepte o veste rea atunci când ea este comunicată într-un mod adecvat, pe un ton neutru sau pozitiv, cu grijă pentru menajarea, pe cât posibil, a personalității şi sentimentelor receptorului. Redarea unui ton potrivit se realizează cu ajutorul limbajului.

O importanță deosebită o are, în cazul comunicării decizionale, poziționarea ideilor. Dacă ideile critice sau deciziile cu caracter negativ asupra receptorului sunt plasate la începutul comunicării decizionale, restul mesajului poate să nu mai conteze.

În cazul comunicărilor decizionale emițătorul trebuie să țină seama şi de relațiile interumane. Abilitatea unui comunicator constă în atenuarea impactului unei comunicări decizionale, cu conotație negativă, asupra receptorului prin introducerea unor propoziții sau fraze-cheie prin care să se manifeste grija şi preocuparea pentru nevoile altora - respectiv ale receptorului.

5.3.3.5 Concluzii

În cazul comunicării decizionale, datorită ataşării unui act mesajului în sine, o importanță deosebită o reprezintă modul în care sunt comunicate ideile.

Acest fapt trebuie să țină cont de faptul că obiectivul principal este acela de menținere, ca aliat strategic relațional, a receptorului.

Pe de altă parte, redactarea comunicării decizionale trebuie realizată, astfel încât, să se evite declinul imaginii emițătorului în raport cu receptorul, dar şi a receptorului în raport cu anturajul sau cu sine.

5.3.3.6. Exerciții

5.3.3.6.1. Model de comunicare decizională

"Stimate domnule director Popescu,

Cu respect doresc să vă aduc la cunoştinţă că, elementele de etanşare livrate de societatea dumneavoastră (cantitate 1000 buc.) în baza contractului de livrare nr. 5010 încheiat la data de 18.04.2002 între Rolax şi societatea Brenax, nu corespund din punct de vedere calitativ cu parametrii tehnico-calitativi cuprinşi în contractul respectiv la art. 8, şi nici cu mostrele prezentate anterior (în baza cărora am lansat oferta noastră).

Astfel, cu ocazia verificării efectuate la standul de control al fiabilităţii de către specialiştii noştrii, s-a constatat că respectivele garnituri rezistă numai la 10000 de cicluri de funcţionare, în loc de 50000 de cicluri, aşa cum era menţionat în condiţiile contractuale.

Ca urmare a acestei constatări, departamentul tehnic ne-a transmis o notă informativă prin care ne comunică necesitatea înlocuirii produselor firmei dumneavoastră cu produsele unei alte societăţi care să corespundă parametrilor calitativi impuşi.

În aceste condiţii, cu regret doresc să vă comunic că sunt nevoit să reziliez contractul de livrare nr. 5010, încheiat între societăţile noastre la data de 18.04.2001.

Specialiştii firmei dumneavoastră vor găsi, cu siguranţă, cât mai repede, o soluţie pentru remedierea deficienţei semnalate şi, în baza continuităţii bunelor relaţii dintre societăţile noastre, vom putea reîncepe colaborarea cât mai curând.

Cu stimă,
Director General
Ion Ionescu"

5.4. Abordarea comparativă a strategiilor de comunicare

	Strategia narativă	Strategia implicativă	Strategia decizională
OBIECTIVE	transmiterea unor informații, în sensul strict de prezentare a unei situații	principal: inducerea la nivelul receptorului a stării de acceptare a ideii şi trecerea la executarea unor acțiuni; secundar: transmiterea unor informații importante care îl ajută pe receptor să realizeze importanța mesajului.	transmiterea unor informații şi prezentarea unui act ce are efecte imediate sau îndepărtate asupra receptorului
RISCURI	apariția dezechilibrului idei generale/ specifice	emițătorul se plasează în centrul mesajului, ignorând receptorul; încercarea de a folosi un limbaj sofisticat poate duce la blocarea comunicării	apariția unei stări tensionate între emițător şi receptor, dacă acest tip de comunicare nu este gestionat corespunzător
TRASATURI	-claritate mesaj -acurateţe mesaj -transmiterea întregii informații	-Credibilitatea sursei -Logica mesajului -Găsirea modului în care o persoană poate fi motivată	-folosirea tonului adecvat -poziționarea ideilor -modul de exploatare al relațiilor interumane
SE RECOMANDA	* publicarea unui scurt istoric în revistele/ articole despre domeniu. * alocuțiuni aniversare * rapoartele echipei de	ofertele de vânzare	*somații de plată adresate clienților *anunțarea clienților asupra modificărilor în serviciul liniilor

	vânzare		

5.5.Obiectivul universal al comunicării în afaceri: deschiderea şi permisivitatea

Dincolo de obiectivele principale şi secundare specifice celor trei tipuri de comunicare - narativă, implicativă, cu cele două componente - de vânzare şi de consultare - şi decizională - scopul universal al comunicării este acela de a induce permisivitate şi bunăvoință la nivelul receptorului.

Fie că mesajul reprezintă o notă de felicitare adresată unui prieten sau angajat, fie că este o scrisoare destinată unui client în vederea înştiințării cu privire la mărimea gamei de produse oferite, impactul va fi maxim dacă redactarea lui se va realiza într-o notă de sinceritate şi onestitate.

La nivel comportamental, deschiderea şi permisivitatea reprezintă modul în care receptorului i se induce, de către emițător, încrederea printr-o atitudine onestă şi constantă.

Pe de altă parte, câştigarea încrederii receptorului poate fi urmată de manifestarea unei atitudini de mulțămire sau de satisfacție din partea acestuia.

Dobândirea încrederii receptorului este, de fapt, unul din punctele cheie ale comunicării, fiind foarte uşor de atins.

Nesinceritatea sau lipsa de corectitudine sunt destul de uşor de descoperit într-o comunicare şi pot influența negativ desfăşurarea ulterioară a acesteia.

În practică, se întâlnesc situații în care o atitudine excesivă de deschidere şi permisivitate pot pune la îndoială sinceritatea comunicatorului.

De exemplu, un mesaj de tipul "*Prestația dvs. este extraordinară! Până la dvs. nu am mai avut nici un angajat atât de bun şi cu deosebite calități!*", în condițiile în care

subiectul - receptorul - este cunoscut şi se recunoaşte el însuşi ca având unele puncte ce ar trebui îmbunătățite, nu este credibil.

Deschiderea şi permisivitatea trebuie să fie în concordanță cu NADA receptorului, cu atitudinile şi convingerile acestuia, precum şi cu situația şi problema în discuție. Ele sunt esențiale în determinarea credibilității, atât la nivel de individ, cât şi de grup. Credibilitatea se câştigă, însă, în timp, de-a lungul a mai multor comunicări succesive.

Dobândirea credibilității în relațiile de afaceri ca urmare a unei atitudini deschise şi permisive necesită, deci, timp, iar în momentul în care a fost câştigată ea trebuie şi cultivată.

Pentru a induce deschidere şi permisivitate la nivelul receptorului, este necesară adoptarea unui comportament complex în care să se evidențieze calitățile emițătorului de: onestitate, capacitate de implicare a celuilalt, atitudine pozitivă, abilitate, manifestare a spiritului de colaborare şi întrajutorare, diplomație şi tact, astfel încât să se evite, pe cât posibil, tot ceea ce l-ar putea afecta într-o manieră sau alta pe receptor.

În *comunicare*, *atitudinea diplomatică* este esențială. De multe ori, indivizii se mândresc cu faptul că sunt suficient de direcți în comunicările lor, ceea ce nu totdeauna este un merit.

De exemplu, cazul următoarelor enunțuri:

a) "*Veți regreta că mi-ați preluat în mod integral ideea*"

b) "*Cred că în admirabila dvs. prezentare ați ținut cont şi de ideea pe care v-am sugerat-o cu prilejul ultimei întâlniri*"

Ambele mesaje conțin în fond aceeaşi idee - accea a preluării şi utilizării de către receptor a unei anumite informații - modul de formulare fiind însă diferit.

În primul caz, comunicarea directă a mesajului poate induce receptorului o reacție negativă atât la nivel comportamental, cât şi atitudinal, mesajul fiind resimțit ca o amenințare.

În cel de-al doilea caz, implicarea receptorului şi atenționarea lui voalată poate da un complex de reacții atitudinale şi comportamentale la nivelul acestuia ce pot varia de la de la conştientizarea însuşirii a "*ceva*" ce nu îi aparține, până la sentimentul de regret şi vinovăție.

De cele mai multe ori, ***a fi diplomat*** înseamnă ***a fi empatic***, adică a te imagina pe tine însuți în locul celeilalte persoane spre a-i identifica NADA, dar şi suficient de abil astfel încât să se păstreze un anumit grad de ambiguitate al mesajului.

Există însă situații în care, din dorința excesivă de menajare a sentimentelor celorlalți, diplomația excesivă poate să ducă la o incapacitate de transmitere clară şi coerentă a mesajului; consecința este lipsa de recepționare şi înțelegere a sensului mesajului - ceea ce, evident, influențează în sens negativ comunicarea.

Onestitatea emițătorului reprezintă o calitate esențială ce se referă la integritatea individuală sau de grup şi care îl poate influența în sens pozitiv pe receptor în vederea creşterii credibilității.

De exemplu, o serie de produse cosmetice sunt prezentate ca având calități ce le-ar putea impune consumatorilor. Lipsa de onestitate în prezentare ar putea afecta grav imaginea produsului şi a firmei, pe termen lung, chiar dacă se obțin succese imediate în campania de promovare. O cremă împotriva ridurilor, de exemplu, dacă nu conține performanțele prezentate nu va mai fi cumpărată a doua oară şi, chiar mai mult, clientul nemulțumit îi va face propagandă negativă. Lipsa de onestitate nu costă pe termen scurt, dar penalizează pe termen lung în ceea ce priveşte vânzările ulterioare.

Abilitatea comunicatorului de a-l implica pe receptor, la nivel personal, are în vedere modul de abordare al acestuia ținând cont de ***nevoia*** oamenilor de individualizare. Cu cât emițătorul se dovedeşte mai abil în individualizarea receptorului, cu atât comunicarea va fi mai eficientă, iar impactul mesajului mai mare.

O metodă cunoscută de *personalizare* a comunicării este aceea de *repetare*, în anumite locuri ale mesajului, a numelui receptorului. Prezența numelui receptorului în cadrul conținutului mesajului imprimă comunicării un aspect de conversație normală ce s-ar desfăşura între doi prieteni.

De exemplu, un mesaj de tipul: "*Stimate domnule Popescu, apreciem implicarea dvs. în programul de îmbunătățire a imaginii firmai noastre*" îi induce receptorului atitudinea de deschidere şi permisivitate, pe de o parte, iar pe de alta îi sporeşte încrederea în emițător şi în companie, dar şi în propria-i persoană.

Repetarea insistentă, însă, a numelui destinatarului într-o comunicare poate duce la apariția unui sentiment de sinceritate.

Cea mai eficientă metodă de adăugare a unui ton personal comunicării este aceea de raportare la ceva specific sau la familia receptorului.

Exemplu:

„Dragă Maria,

"M-au bucurat veştile pe care mi le-a dat mama ta atunci când te-am sunat săptămâna trecută. Sper ca bursa pe care ai primit-o să te ajute să-ți continui studiile şi să avansezi în carieră. Te felicit sincer. Aştept cu nerăbdare să vorbim despre noul produs pe care îl promovează compania ta.

Cele mai sincere urări..."

Tonul personal al comunicării este dat de referirea la recenta realizare a receptorului - aceea de obținere a bursei de studiu. Menționarea acestui fapt, chiar în partea introductivă a comunicării, este de natură a-i induce receptorului bunăvoința, astfel încât informațiile ulterioare să fie primite cu deschidere şi permisivitate.

Atitudinea pozitivă manifestată în timpul comunicării are în vedere scoaterea în evidență a aspectelor pozitive ale mesajului. Pe de altă parte, se recomandă a elimina, pe cât posibil, limbajul negativ de tipul: "niciodată", "eşec", "îmi pare rău", "nu voi".

Expemplu:

1) "*Nu putem analiza cererea dvs. în lipsa recomandărilor necesare*"

2) "*Vom analiza cererea dvs. în cel mai scurt timp de la primirea recomandărilor necesare*"

Comparînd cele două tipuri de mesaje se constată că, în primul caz, plasarea negației la începutul enunțului îi imprimă acestuia o conotație negativă ce se transmite implicit şi la nivelul receptorului cu efecte asupra comunicării ulterioare.

În al doilea caz, conotația pozitivă ataşată enunțului este de natură să modifice impactul veştii rele - neexaminarea cererii - asupra receptorului.

Capacitatea de manifestare a sprijinului şi colaborării se referă la modul în care comunicatorul reuşeşte să imprime mesajului o orientare de de tip "sprijin şi ajutor", astfel încât să-i inducă receptorului deschiderea şi disponibilitatea spre comunicare.

Exemplu:

"Stimate domnule Ionescu,

Recentele dvs. sugestii cu privire la posibila reorientare a campaniei de promovare a produsului nostru ne-au determinat să vă solicităm sprijinul în vederea elaborării unei strategii pentru lansarea pe piață a celorlalte două produse. Vă asigurăm, pe această cale, că solicitarea dvs. va fi analizată în cel mai scurt timp. Mărturism că ideile dvs. ne-au fost şi ne sunt de mare ajutor.

Al dvs..... "

În cazul exemplului de mai sus, după abordarea tonului personal, prin menționarea recentei contribuții la activitatea companiei şi inducerea stării de deschidere şi permisivitate la nivelul receptorului, solicitarea de sprijin şi ajutor este menită a atenua conotația negativă ataşată mesajului ca urmare a nerezolvării cererii. Pe de altă parte, emițătorul atenuează nota negativă a mesajului indusă de amânarea rezolvării problemei inducând o conotație pozitivă, de sprijin.

***Concluzie**:*

Inducerea stării de deschidere şi permisivitate la nivelul receptorului, ca obiectiv universal al comunicării ce determină sporirea gradului de credibilitate al comunicatorului, se realizează printr-un comportament complex bazat pe onestitate, abilitate, capabilitate de sprijin şi pozitivism, câştigarea bunăvoinţei receptorului şi reprezintă un proces ce nu se rezumă doar la redactarea comunicărilor într-o manieră diplomatică, personală.

Un răspuns prompt la o solicitare dată poate face mult mai mult decât o seamă de cuvinte adunate la un loc.

Pe de altă parte, câştigarea unei atitudini permisive şi deschise din partea receptorului se obţine ţinând cont de NADA acestuia, de convingerile şi comportamentul lui.

Comunicatorii în afaceri trebuie să elaboreze o adevărată strategie a receptorului, astfel încât mesajul transmis să-şi atingă obiectivele dorite.

CAPITOLUL 6. STRATEGII DE INTEGRARE A COMUNICĂRII ÎN AFACERI

„Dezvoltarea fără precedent a informației tehnologice îi ajută în prezent pe specialiştii în marketing să urmărească îndeaproape cerințele şi comportamentele unor segmente din ce în ce mai mici de consumatori, ajungându-se până la nivel individual. Rolul pe care comunicarea îl deține în prezent în mediul de afaceri impune regândirea diferitelor mijloace şi instrumente de promovare."

Philip Kotler

În ultimele decade, numeroase companii din lume şi-au perfectat arta marketingului "în masă": vânzarea unor produse înalt standardizate maselor largi de consumatori. In acest proces, ei au dezvoltat tehnici de publicitate şi comunicare media care vin în sprijinul strategiilor de marketing "în masă". Aceste companii investesc în mod obişnuit în publicitate sume uriaşe care ating zeci de milioane de consumatori la o singură transmisie. În prezent, managerii de marketing se confruntă cu noi realități de comunicare pe care trebuie sa le înțeleagă ca modalități în îndeplinirea obiectivelor şi dezvoltării prezente şi viitoare a afacerii.

6.1. Necesitatea Comunicării Integrate în Marketing (CIM)

Clienții sunt expuşi în prezent la o varietate largă de mesaje de la şi despre companie, din nenumărate surse. Trecerea de la comunicarea "de masă" la comunicarea către un anumit public țintă şi folosirea corespunzătoare a unui mix de canale de comunicare şi mijloace de promovare, ridică numeroase probleme departamentelor de marketing.

Mesaje transmise prin diferite căi promovare: publicitate, vânzare personală, promovarea vânzării, toate devin parte a unui singur mesaj despre companie. Consumatorii nu fac distincție între surse în maniera în care departamentele de marketing o fac, ceea ce duce la apariția de mesaje conflictuale şi crearea de imagini eronate sau confuze asupra companiei sau mărcii.

Adesea, companiile nu reuşesc să integreze/coordoneze diferitele canale de comunicare, rezultatul fiind o combinație ineficientă a diferitelor tipuri de comunicări către clienți. Publicitatea spune un anumit lucru, prețul promoțional trimite un semnal diferit, eticheta produsului crează un alt mesaj, iar broşurile publicate de companie cu totul altceva. Toate acestea apar când mesajele vin din surse diferite ale companiei: mesajele de publicitate sunt planificate şi implementate de o agenție de publicitate sau de departamentul de profil al companiei, mesajele pentru vânzarea personală sunt construite de către departamentul de vânzări, alți specialişti sunt responsabili de relațiile publice, promovarea vânzării, alții pentru comunicările în marketing.

În ultimul timp, astfel de separații funcționale au devenit probleme majore pentru o mare parte a companiilor, separarea şi lipsa de cooperare şi coeziune reprezentând o forță dezintegratoare în comunicările de marketing.

În trecut, nu exista personal a cărui responsabilitate să fie concentrarea asupra rolului comunicării, asupra diferitelor mijloace de promovare şi coordonarea mixului de promovare. Astăzi, tot mai multe companii au adoptat modelul de Comunicare Integrată în Marketing (CIM). Sub acest concept compania integrează şi coordonează toate canalele ei de comunicare în scopul de a transmite un mesaj clar, consistent şi convingător despre organizație şi produsele sau serviciile ei .

Odată aplicat, acest model construieşte o puternică identitate a mărcii în cadrul pieței-țintă prin corelarea şi întărirea tuturor mesajelor şi imaginilor. Integrarea comunicării în marketing (CIM) inseamnă de fapt că toate mesajele companiei,

poziționarea şi identitatea lor, sunt coordonate astfel încât să "conflueze"; înseamnă că materialele prezentate de departamentul de Relatiile Publice spun acelaşi lucru ca şi campania de mailing direct, iar materialele de promovare şi pagina Internet a companiei arată şi transmit, de asemenea, mesaje unitare.

Soluțiile oferite de CIM îndeamnă la recunoaşterea tuturor punctelor în care clientul întâlneşte compania, produsele sale, marca. Fiecare contact cu marca trebuie să transmită un mesaj, bun, rău sau indiferent. Compania la rândul său, trebuie să lupte pentru elaborarea şi transmiterea unui mesaj consistent şi pozitiv în toate punctele de întâlnire cu clientul.

Pentru implementarea modelului de comunicare integrată în marketing, unele companii au creat poziția de director de comunicare (Marketing Communication-MARCOM manager în literatura de specialitate), în a cărui responsabilitate intră eforturile generale de comunicare. CIM determină consistență în comunicare şi un impact mai bun la nivelul vânzărilor. Atribuirea acestei responsabilități unei unice persoane duce la formarea unei imagini unitare, construită însă din totalitatea activităților desfaşurate de companie; duce de asemenea la o strategie de comunicare direcționată spre oferirea de către companie, prin produsele sale, a soluțiilor ce vor rezolva cerințele clienților .

Comunicarea integrată în marketing (CIM) are ca obiectiv principal concentrarea marketingului asupra fiecărui client pentru înțelegerea nevoilor, motivațiilor, atitudinilor şi comportamentului acestuia.

Modelul de comunicare integrată în marketing (CIM) este centrat asupra clientului:

Fiecare strategie de comunicare integrată în marketing necesită o acută înțelegere a clientului. Această trăsătură depăşeşte necesitatea simplei segmentării demografice sau motivarea clientului în decizia de cumparare.

CIM transmite date:

În prezent, departamentele de marketing au mai multă informație despre preferințele şi comportamentul clienților. CIM depinde de date care indentifică şi înțelege cine sunt cei mai buni clienți ai companiei şi crează, totodată, decizii în privința comunicării eficiente cu aceştia.

CIM reprezinta integrare:

Clienții sau deținătorii de acțiuni (investitori, angajați, etc) nu pot distinge între mesajele destinate lor şi cele destinate altor grupuri țintă. CIM nu numai că integrează publicitatea ca mijloc de comunicare al marketing-ului, marketing-ul direct şi relațiile publice, dar sprijină alinierea întregii afaceri a companiei, de la dezvoltarea produsului la satisfacerea clientului.

***CIM conduce la consolidarea mărcii**:*

Când o companie respectă şi înțelege clienții cărora li se adresează, aceştia îşi demonstrează aprecierea prin loialitate în privința produselor, serviciilor şi a mărcii companiei.

Aceşti clienți loiali recompensează compania prin nivelul înalt de memorizare a mesajelor primite, proces tradus prin succes măsurabil şi îmbunătățirea profitabilității.

Integrarea comunicării în marketing (CIM) mai poate fi definită şi ca un proces de creare, menținere şi îmbunătățire a relațiilor profitabile cu clienții, având ca rezultat o consolidare a poziției companiei şi a produselor acesteia.

CIM unifică obiectivele fundamentale ale companiei, strategiile şi totalitatea proceselor desfăşurate în cadrul companiei pentru a crea mesaje congruente şi un dialog permanent cu grupurile țintă.

Un plan de dezvoltare pentru comunicarea integrată, concisă, poate fi dezvoltat numai dupa ce compania îşi creează propria identitate. Numai dupa ce ştii cine eşti şi ce ai de oferit e posibil să comunici şi altora aceste atribute.

Definirea identității companiei poate fi dificilă, de aceea necesită anumite strategii:

- definirea identității unei companii şi stabilirea poziției acesteia în mintea grupurilor țintă este crucială. Elaborarea unor caracteristici care diferențiază compania de concurență se poate realiza printr-un proces de audit care evaluează procese oraganizaționale externe şi interne de dezvoltare a strategiilor şi programelor de comunicare;

- odată definită identitatea şi fixate obiectivele este importantă comunicarea mesajului către grupurile țintă, modul în care acesta proiectează imaginea dorită asupra companiei sau pachetului de produse. O companie care doreşte obținerea unui folos

maxim al modelului CIM trebuie să ţina cont că simpla publicitate, marketingul direct, politica de relaţii publice şi managementul unor baze de date nu sunt suficiente. Este necesară o implicare managerială totală în vederea obţinerii unui program de marketing multi-operaţional, care va conferi companiei o cale inteligentă de a concura chiar pe pieţe extreme de dificile. Prin planificare şi previziune comunicarea integrată în marketing (CIM) poate oferi cheia succesului.

Elementele tangibile care necesită integrare în vederea optimizării eficienţei în comunicare sunt:

- cercetarea de marketing
- managementul bazei de date
- programele de publicitate şi materialele de promovare (inclusiv pagina Internet)
- activitatea forţei de vânzare
- relaţiile publice

Din toata această abordare, 10 puncte principale evidenţiază avantajele introducerii modelului de comunicare integrată în marketing:

1. clientul devine centrul atenţiei activităţilor principale ale companiei;

2. este eliminat riscul duplicărilor inutile ale serviciilor; mesajele departamentului de relatii publice devin unitare cu publicitatea, marketingul şi comunicarea internă, totul fiind clar şi congruent pentru clieţi;

3. posibilitatea ca "mâna dreaptă să nu ştie ce face mâna stangă" este exclusă;

4. creşte cooperarea intra-departamentală în companie; relaţiile profesionale devin armonioase atât cu colegii, cât şi cu conducerea;

5. studiile arată o creştere permanentă a productivităţii;

6. executivul se concentrează asupra unităţii dintre misiune şi rezultate: o singură misiune-o singură viziune, cu toate componentele structurate;

7. procesele esenţiale ale organizaţiei devin mult mai clare iar personalul îşi coordonează activitatea creând sinergism;

8. sunt necesare mai puţine persoane care se concentrează asupra unor teme centrale şi aduc rezultate mai bune, deoarece nu se mai pierde energia şi potenţialul uman;

9. programele de marketing devin mai efective: mesajul este mai puternic şi conduce la efecte măsurabile în rezultate (vânzare);

10. programele de vânzare devin mai dinamice deoarece obiectivele sunt mai clare pentru forța de vânzare; activitatea reprezentanților este mai eficientă prin suportul strategic acordat de "cartierul general" al companiei, ceea are ca rezultat o imagine mai bună in ochii clienților-țintă .

În fapt, CIM înglobează aspecte din marketing, campanii promoționale, relații publice, etc, realizând o interconexiune a lor. Principalele conexiuni se realizează în ceea ce priveşte componentele mixului de comunicare, a strategiilor de relații publice, etc.

6. 2. Mixul de comunicare în marketing

Marketingul modern înseamnă mai mult decât a realiza un produs bun, a stabili un preț avantajos pentru acesta şi a-l face atractiv clienților vizați. Firmele trebuie să comunice atât cu clienții actuali, cât şi cu cei potențiali.

Mixul de comunicare în marketing constă in cinci instrumente principale:

Publicitatea reprezintă orice formă impersonală de prezentare şi promovare a unor idei, bunuri sau servicii, platită de un sponsor precis identificat.

Publicitatea directă presupune utilizarea serviciilor poştale, a telefonului sau oricăror altor mijloace impersonale de a comunica sau de a solicita răspunsuri către sau din partea unor clienți bine precizați. Aceştia pot fi clienți actuali sau potențiali.

Promovarea vânzărilor constă în acordarea de stimulente pe termen scurt, cu scopul de a încuraja clienții să încerce sau sa achiziționeze un anumit produs.

Relațiile publice sunt reprezentate prin programe diverse menite să promoveze sau să protejeze pe piață imaginea firmei su a produselor ei.

Vânzarea personală se defineşte prin intrarea în legătură nemijlocită cu unul sau mai multi clienți potențiali în scopul vânzării de produse.

Fiecare categorie implică instrumente specifice. De exemplu, vânzarea personală include prezentări comerciale, programe de stimulare, mostre, târguri şi expoziții, etc. În acelaşi timp, se poate spune că noțiunea de comunicare are o sferă de cuprindere mai

largă decât aceste mijloace specifice de comunicare sau promovare. Este evident că, atât aspectul produsului, cât şi preţul, forma sau culoarea ambalajului, comportamentul şi ţinuta vestimentară a agentului de vânzare, comunică ceva cumparatorilor. Pentru a se putea obtine un impact maxim al comunicării, trebuie sincronizat eficient întregul mix de marketing: promovare, produs, preţ şi distribuţie/piaţă, şi nu doar mixul promoţional .

6.3. Componente şi aptitudini

Managerii unei organizaţii trebuie să înţeleagă mijloacele pe care le au la dispoziţie pentru îndeplinirea obiectivelor primare şi secundare ale unui program de comunicare în domeniul marketingului. Aceste mijloace sunt:

mesajul ofertei– ce anume se promite clientului;

mijloace de comunicare- cum poate fi transmis mesajul;

abordarea creativă- cum este exprimată oferta; de exemplu ce cuvinte "cheie" sunt folosite, ce imagini, etc.

Pentru ca diferitele componente ale comunicării să fie folosite în mod productiv, sunt necesare aptitudini manageriale în domeniul planificării, logisticii şi creativităţii. Aptitudinile de planificare sunt necesare pentru cristalizarea elementelor esenţiale ale ofertei. Cele logistice sunt de primă importanţă în producerea planului de utilizare a mijloacelor de comunicare, în negocierea tarifelor, şi monitorizarea rezultatelor în raport cu bugetul prevăzut. Aptitudinile creative sunt necesare pentru a găsi exprimarea potrivită, care să profite cât mai mult de elementele esenţiale ale ofertei şi de mijloacele de comunicare alese.

Obţinerea unor obiective clare de comunicare în cadrul pieţelor ţintă implică abordarea procesului de definire a mesajului, alegerea mijloacelor de comunicare şi a expresiilor creative într-un tot unitar. Pentru fiecare caracteristică esenţială a componentelor mixului de comunicare există anumite abordări manageriale.

Fiecare din cele trei componente trebuie tratată separat, pentru că pretinde priorităţi diferite în privinţa aptitudinilor.

Componentele acţionează împreună într-un mod structurat. Managerul trebuie sa decidă ce trebuie promis şi cui. Alegerea canalelor de comunicare este dependentă şi de

considerațiile practice legate de fondurile existente în acest scop. Alegerea celor mai eficace expresii creative trebuie să țină cont de mijloacele de comunicare alese.

Fiecare componentă este obligatorie şi trebuie monitorizată constant. Nevoile clienților evoluează tot timpul şi mesajul trebuie să reflecte acest lucru.

Componentele sunt interdependente. Orice mesaj destinat vânzării, oricât de eficace ar fi, este irosit dacă nu este susținut de investiții suficiente în mijloacele de comunicare. Pe de altă parte, dacă nu se apelează la un mesaj grăitor şi atractiv, nici cea mai mare investiție în utilizarea intensivă a unui mijloc de comunicare nu are valoare.

Pe masură ce piața îşi derulează etapele de existență, înaintând spre maturitate, prioritatea acordată celor trei componente tinde să se deplaseze progresiv de la formularea elementelor cheie ale ofertei, la manevrele de alegere a mijloacelor de comunicare, şi, în cele din urmă, la expresia creativă. Pe o piață matură, stabilă, natura sofisticată a concurenței duce la atingerea parității în ceea ce priveşte atractivitatea mesajului ofertei. Lupta se dă astfel în terenul creativ al mesajului, urmând să se creeze o identitate a mărcii.

De vreme ce o firmă se confruntă cu problema deficitului de resurse, managerul trebuie să-şi concentreze atenția asupra componentei mixului de comunicare, care are capacitatea cea mai mare de a-i atrage clienți şi de a-i oferi o pârghie competitivă.

Cele trei componente (mesaj, mijloace de comunicare, abordare creativă) trebuie să acționeze consecvent şi coerent în vederea atragerii grupului țintă. Astfel, expresia creativă trebuie să se potrivească mijloacelor de comunicare la care se apelează; acestea trebuie să poarte un mesaj eficace cu privire la ofertă, iar mesajul trebuie raportat la cerințele clienților țintă.

In afară de o activitate managerială bine focalizată şi de o vigilență permanentă pentru fiecare componentă a mixului de comunicare, mai este nevoie şi de echilibrarea performanțelor în celelate domenii. Prin urmare, managerul trebuie sa obțină un avantaj competitiv în ceea ce el consideră a fi componenta prioritară, dar să se asigure totodată şi de paritate cu concurenții în celelalte două componente.

Toate cele trei componente ale mixului de comunicare sunt conectate la mediul pieței, fiind modelate după tipul clientului-țintă. La nivelul cel mai simplu, trăsăturile demografice ale unui segment de clienți pretind anumite mijloace de comunicare.

Calitatea clientului- de adoptant timpuriu, adoptant mediu sau conservator-determină în mod decisiv alegerea celor trei componente ale mixului de comunicare. Adoptanții timpurii, pionierii noilor piețe, vor să se distingă de majoritate şi caută să descopere produse sau servicii noi, speciale pentru ei. Tonul folosit în mesajul despre un produs sau serviciu trebuie să aibă un caracter mai exclusivist în cazul lor față de mesajele adresate pieței largi. Clienții dominați de nevoia de siguranță (conservatorii) doresc să primească asigurări că produsele pe care le cumpără sunt cele mai potrivite pentru ei.

6.4. Comunicarea şi pachetul de produse

Comunicarea de marketing sub forma reclamelor, activităților de relații cu publicul, promovării directe, etc. nu poate acționa separat de restul pachetului de produse/servicii. Toate componentele acestuia trebuie să transmită acelaşi mesaj către grupul țintă. Mesajul trebuie nu doar să-i stimuleze clientului dorința de a cumpara şi să-l reprezinte pe producător/furnizor, mesajul trebuie să fie şi credibil. Experiența pe care o capătă clienții în ceea ce priveşte calitatea produsului sau felul în care îl pot cumpăra le influențează încrederea în promisiunea publicitară. În acest caz, o strategie comercială sigură este de a promite mai puțin şi a oferi mai mult.

O asemenea abordare, însă, poate părea prea severă pentru o bună parte din domeniile de afaceri, în care există tendința firească de a face promisiuni atractive. Este o abordare îndrăzneață, care poate fi foarte eficace, dar succesul susținut depinde de realitatea ofertei promise.

Armonizarea dintre ofertă şi promisiune pretinde managerului un efort deosebit de planificare şi logistică, uneori prea mare chiar şi pentru o campanie competentă şi de anvergură.

Recunoaşterea, impactul, şi persuasiunea pot fi schimbate în întregime dacă expresiile creative ale pachetului de produse sunt schimbate tot timpul. De regulă, schimbări frecvente de design, logo al mărcii, de oferte promoționale şi campanii publicitare, sunt semnele unei orientări slabe sau chiar inexistente; ele arată că managerii,

neştiind ce trebuie sa facă mai departe, schimbă identitatea marcii de dragul schimbării şi nu pentru a urmări o îmbunătire planificată.

Un bun mix de comunicare în afacere trebuie să îngăduie un echilibru între cerinţele în evoluţie ale clienţilor şi consistenţa convingătoare a obiectivelor, a aptitudinilor de prezentare şi a stilului.

6.5. Abordarea strategică a alegerii mijloacelor de comunicare.

Obţinerea celui mai avantajos set de mijloace de comunicare este doar un aspect al succesului planificării comunicării. Alegerea mijloacelor de comunicare trebuie precedată în timp de formularea unor ipoteze asupra celor mai adecvate metode creative. Aceste ipoteze au rostul de a oferi un cadru în care managerii să-şi desfăşoare acţiunile analistice şi de negociere. Ele scot la lumină situaţiile în care eficacitatea în privinţa costurilor poate fi inlocuită de consideraţii strategice cu privire la alegerea mijloacelor de comunicare. Concepţia creativă cu privire la căile de comunicare cu grupurile ţintă trebuie sa ţină cont de:

- principalele obiective de comunicare-recunoaşterea, impactul, sau persuasiunea;
- tipul, comportamentul şi motivatiile grupurilor ţintă;
- poziţionarea mixului de produse;
- bugetul financiar disponibil pentru realizarea obiectivelor comunicării.

O bună orientare asupra acestor aspecte ale afacerii îngăduie managerului însărcinat cu problemele de comunicare să-şi focalizeze activitatea, şi înlătură din procesul de analiză mijloacele care nu corespund din punct de vedere strategic.

CAPITOLUL 7. APLICAȚII

Rolul acestui capitol este acela de a prezenta cât mai multe exemple de tipuri de comunicări astfel încât să faciliteze întelegerea lor.

7.1. Studii de caz.

În cadrul procesului de comunicare în afaceri putem face o grupare a tehnicilor de comunicare în patru categorii:

- tehnici care se utilizează pentru exprimarea sentimentelor, senzațiilor şi a convingerilor personale;
- tehnici care se utilizează pentru înfruntarea problemelor;
- tehnici care se utilizează pentru suscitarea adeziunilor;
- tehnici care se utilizează pentru învingerea împotrivirilor.

7.1.1. Tehnici de exprimare a sentimentelor, senzațiilor, gândurilor şi a convingerilor personale

În categoria tehnicilor care se utilizează pentru exprimarea sentimentelor, senzațiilor şi a convingerilor personale includem: exteriorizarea şi rugămintea

Exteriorizarea

Exteriorizarea este instrumentul de care ne folosim atunci când ceea ce ne interesează în primul rând este relația, atunci când vrem să creăm şi să întreținem intimitatea, dar şi atunci când vrem să realizăm ceva anume, să ne atingem un scop.

Prin exteriorizare relația devine mai directă şi mai bogată. Prea multă reținere poate duce la indiferență, neînțelegere, interpretări greşite sau chiar incidente mai grave. Lipsa oricărei exprimări personale poate atrage neînțelegere din partea interlocutorului, atunci când intuiția acestuia nu-l ajută să perceapă ceea ce nu a fost spus foarte clar. Numai dacă ne exteriorizăm ne afirmăm. Acest lucru ne dă mai multă forță, pentru a obține ceea ce vrem, şi asta în mod paşnic, fără să exercităm nici un fel de presiune asupra interlocutorului nostru, lăsându-i libertatea de a reacționa cum doreşte şi având grijă ca el să se exprime cu acelaşi respect față de deosebirile dintre punctele noastre de vedere.

A ne exprima pe noi înşine înseamnă şi a ne exprima felul în care-l percepem pe partenerul nostru de comunicare în momentul respectiv. Interlocutorul nostru îşi poate înăbuşi, din diverse motive, exprimarea personală. Trebuie deci să-l ajutăm să vorbească deschis, dându-i posibilitatea să confirme sau să infirme felul în care l-am perceput din exterior. Educația, condiționările sociale determină o înăbuşire a exprimării personale. Relația, care este o legătură şi un schimb între persoane, se creează şi se dezvoltă grație exprimării personale de ambele părți. Exteriorizarea pune în evidență ceea ce suntem şi ceea ce trăim. Lucrul acesta ne apropie de ceilalți, ne face să-i ascultăm mai cu atenție, adânceşte intimitea, iar schimbul de informații devine mai fructuos.

Exteriorizarea este singurul instrument care obligă la reciprocitate: dacă interlocutorul nostru vorbeşte despre sine, trebuie neapărat să facem acelaşi lucru, altminteri vom da impresia că nu ne interesează ceea ce spune. Exteriorizarea este o practică obişnuită în comunicarea de afaceri şi se manifestă prin mijloace verbale, nonverbale şi paraverbale. De exemplu, mijloacele orale utilizate frecvent, sunt:

- "mulțumesc", expresie a gratitudinii;

- “bine”, “da”, expresii de aprobare;
- “fir-ar să fie”, expresie de ciudă;
- interjecțiile, “o!”, expresie a admirației;
- râsul, expresie a veseliei sau mijloc de apărare;
- oftatul, expresie a uşurării sau nemulțumirii;
- alte mijloace nonverbale, mai ales privirea şi expresia feței, care consituie limbajul internațional al emoțiilor.

De multe ori, în cadrul comunicării de afaceri este necesar să dezvoltăm exprimarea a ceea ce simțim, iar aici trebuie să fim foarte atenți.

Punctul cheie constă în a reda realitatea interioară (a noastră sau cea pe care o percepem la partener), deosebind-o cât mai clar de realitatea obiectivă, scoțându-i în evidență forța şi trăsăturile particulare, dar fără a şoca. Acest lucru nu trebuie făcut în nici-un caz în mod agresiv şi poate conduce la o formă de exprimare a implicării noastre personale. Prin personalizarea comunicării efectul obținut este mult mai mare.

Exemplu: În loc de “Proiectul este excelent, propune o gamă intertesantă de soluții. Păcat că planul este atât de complicat” se poate utiliza formularea personalizată:”Proiectul îmi place foarte mult. Soluțiile propuse mi se par interesante. Nu înțeleg prea bine planul”.

Pentru a folosi cât mai eficient tehnica exteriorizării trebuie să evităm următoarele *greşeli:*

- să exprimăm ceea ce simțim ca şi cum ar fi o realitate generală şi nu una subiectivă;
- să evităm orice exteriorizare fie din conformism, neîncredere în noi, lipsă de curaj sau din tendința de a fugi de conflict;
- să ne exteriorizăm mecanic: este vorba îndeosebi de politețuri pur formale, golite de sens şi lipsite de orice cordialitate autentică;
- să ne exprimăm agresiv divergența de opinie.

<u>*Studiu de caz:*</u>

În cadrul unei negocieri purtate de societatea X, o societate solidă financiar, care doreşte preluarea societății Y, o societate cu mari probleme financiare, s-a ajuns la punctual în care DX - directorul societății îi cere directorului societății Y, DY, să facă economii prin reducerea programului de lucru al angajaților de la 40 ore săpămânal la 32 ore săptămânal, reducând astfel cheltuielile cu salariile. Prezentăm în continuare trei variante de răspuns:

Varianta 1:

DY: "Să reducem programul de lucru? La urma urmei, de ce nu, tot trebuie făcute economii. Dar, este legal? Ar trebui să ne gândim la valabilitatea unei astfel de măsuri".

Dintr-un asemenea răspuns DX nu a putut culege cea mai importantă informație, şi anume, care este de fapt punctual de vedere al lui DY, în condițiile în care chiar Dy este în contact direct şi permanent cu angajații societății, iar influența lui asupra acestora este considerabilă.

Varianta 2:

DY: "Cu structura aceasta de program oamenii sunt complet abandonați; în mare încurcătură ne-ați băgat; e drept că viitorul nu este prea încurajator, dar cu schimbarea asta nimeni nu o să îşi dea interesul".

După cum observăm, DY se exprimă în mod impersonal: "oamenii", "nimeni", în loc de "colegii mei şi cu mine"; "viitorul nu este prea încurajator", în loc de "suntem îngrijorați". El prezintă situația ca pe un fapt obiectiv. Argumentația lui este lipsită de forță şi produce un efect de respingere. De exemplu, când spune "oamenii sunt complet abandonați", el se plasează în afara fenomenului: DX are dreptate dacă consideră că viziunea lui DY este pesimistă.
Dacă DY ar fi spus "colegii mei şi cu mine avem impresia că suntem abandonați", DX nu ar fi putut contrazice felul în care colaboratorii săi percep realitatea.

Varianta 3:

O variantă eficientă de răspuns din partea lui DY: "Da, se poate, programul de lucru de 40 ore este mult prea lung dacă ne raportăm la productivitatea muncii, dar măsura nu mă încântă deloc. Este adevărat că atât eu, cât şi colegii mei suntem îngrijoraţi de natura dificultăţilor de care ne lovim, dar nu mă văd aplicând oamenilor mei o asemenea decizie: i-aş demoraliza complet! Poate nu înţelegem noi prea bine despre ce este vorba, dar am impresia că fiecare interpretează în felul său reorganizarea pe care o propuneţi. Cred că o prezentare scrisă, mai detaliată, ar putea lămuri situaţia".

Rugămintea

Această tehnică este utilizată atunci când nu vedem nici-o altă cale de a obţine lucrul de care avem nevoie şi la care nu putem renunţa. Pentru ca rugămintea să aibă efectul scontat trebuie să respectăm două condiţii prealabile, şi anume:

- să definim clar obiectivul;

- să ajustăm obiectivul la posibilităţile interlocutorului, deoarece acesta neputând fii nici tentat, nici constrâns, importanţa lucrului pe care vrem să-l obţinem de la el trebuie să fie proporţională cu bunăvoinţa lui faţă de noi. Cu cât ne cunoaştem mai bine interlocutorul, cu atât rugămintea noastră poate fi mai mare, dar numai intuiţia ne poate spune cât de departe putem merge.

Rugămintea ne face să ne simţim stânjeniţi fie din cauză că ne este teamă de un refuz, fie din cauza disconfortului de a ne afla într-o situaţie de inferioritate. Această stânjeneală duce la erori în formularea unei rugăminţi şi uneori la eşecuri, frustrări pentru cel care adresează rugămintea şi pentru cel căruia îi este adresată.

Rugămintea este un instrument în aparenţă foarte simplu, dar, de fapt, foarte delicat, care necesită captarea întregii bunăvoinţe a interlocutorului. Folosim aşadar prilejul de a ne manifesta respectul pentru partener prin formulări de tipul: "sunteţi amabil să...", "aţi putea, vă rog…" etc.

În adresarea unei rugăminți sunt mai multer reguli de care trebuie să se țină seama. Mai întâi, atitudinea noastră (care este fundamentală) trebuie să îndeplinească două condiții:

- să avem încredere în bunăvoința celuilalt;

- să respectăm libertatea celuilalt, adică, în cazul în care suntem refuzați, să nu insistăm, ci să căutăm, manifestând interes față de persoana lui şi ascultându-l cu atenție, să înțelegem pentru ce motiv se abține.

Apoi, modul în care ne exprimăm rugămintea trebuie să satisfacă o a treia condiție: să formulăm într-o singură frază intenția de a adresa o rugăminte şi obiectul precis al rugăminții, după care trebuie să fim pregătiți să ascultăm.

Formularea rugăminții trebuie să fie simplă, clară şi directă. Aşadar, ea trebuie să constea într-o frază care să definească în mod precis obiectul şi natura rugăminții. Aceasta va fi imediat urmată de definirea exactă a respectivului serviciu, de exemplu, fără nici-o altă completare, argumentație sau atenuare întrucât s-ar putea dovedi neinspirată.

Dacă ne anunțăm interlocutorul că vrem să-l rugăm ceva şi nu continuăm imediat cu precizarea obiectului rugăminții, acest lucru va provoca o anumită neliniște, deoarece interlocutorul are în general tendința să-şi imagineze că o să-l rugăm ceva mai dificil decât este în realitate. Sunt şanse mari ca partenerul de dialog să fie dispus să ne ajute, cu condiția să nu-i dăm impresia că vrem să-l manipulăm.

El trebuie rugat simplu, clar şi trebuie lăsat să joace "rolul celui bun", prin rostirea uneia din expresiile de genul: "a face plăcere", "a face un serviciu", "a ajuta", etc.

În adresarea unei rugăminți trebuie evitate următoarele comportamente:

- exprimarea politicoasă a rugăminții, dar făcută pe un ton agresiv: acest mod de a proceda exprimă neplăcerea de a ne afla în situația de a-l ruga ceva pe celălalt sau lasă impresia că celălalt ar fi obligat să ne facă respectivul serviciu;

- formularea negativă a rugăminții: aceasta îl privează pe interlocutor de meritul de a face "un gest frumos" sau îi crează oportunitatea unei eschivări; exemplu: "ştiu că sunteți foarte ocupat, dar nu ați putea să-mi fixați o întâlnire pentru săptămâna aceasta?"

- nesocotirea realității interlocutorului sau impresia că rugămintea noastră este normală şi prin urmare nu poate fi decât acceptată;

- încercarea de a ne convinge interlocutorul de avantajul pe care l-ar avea dacă răspunde la rugămintea noastră, în condițiile în care acest lucru nu-l interesează câtuşi de puțin.

Studiu de caz:

Considerăm situația ipotetică în care reprezentantul firmei X (notat RX) exprimă o rugăminte, în cadrul unei tranzacții comerciale, reprezentantului firmei Y (notat RY), cu obiectivul de a obține o amânare a discuției în vederea unei documentări suplimentare. Dialogul ar putea decurge după cum urmează:

RX: Ştiți, aş vrea să vă rog ceva…

RY: Da? Ce anume?

RX: Nu ați vrea să discutăm mâine capitolul 5…?

RY: Dar am convenit că vom finaliza astăzi inclusiv capitolul 7!

RX: Am putea totuşi să ne oferim o mică destindere.

RY: Îmi pare rău, dar deja suntem în întârziere.

RX: Este adevărat, dar în acelaşi timp, trebuie să recunoaşteți că şi dumneavoastră ați avut foarte multe obiecții la capitolul 2.

Din acest exemplu observăm că RX se dovedeşte neinspirat şi face greşeală după greşeală:

- întrucât nu spune de la bun început ce serviciu anume solicită , RY nu ştie ce să înțeleagă. El îşi imaginează probabil că RX îl va ruga ceva care-l va deranja şi că nu va putea refuza. Astfel, de la îneput, RY intră într-o stare de tensiune negativă;

- RX nu-şi exprimă direct rugămintea şi în acest fel RY are cu siguranță impresia că este manipulat;

- RX îşi formulează rugămintea negativ, ceea ce întăreşte atitudinea negativă a lui RY;

- argumentul lui RX este împotriva a ceea ce RY tocmai spusese;

- RX îi reproşează lui RY un insucces la care el însuşi a contribuit şi astfel el închide calea oricărui reviriment posibil din partea lui RY.

Mai departe, vom prezenta un exemplu cu privire la etapele unei rugăminți referitoare la exemplul anterior, astfel încât RX să obțină ceea ce dorea:

RX: Domnule RY, faceți-mi vă rog plăcerea să întrerupem discuțiile şi să-mi faceți onoarea de a fi ghidul dvs. pentru o jumătate de zi în oraşul nostru.

RY: Dar avem atâta treabă!

RX: Ştiu asta, domnule RY.

RY: Trebuie să fim raționali.

RX: Vă asigur că doresc din tot sufletul să văd finalizată problema cât mai repede.

RY: Bine, sunt de accord; totuşi va trebui să ne grăbim!

RX: Sunteți un om deosebit! Am să telefonez imediat pentru o rezervare la un restaurant cu specific local, unde vom lua masa după ce facem turul de oraş.

RY: Bine, dar de mâine să nu mai pierdem nici-o clipă.

Demersul făcut de RX în această variantă este corect, datorită următoarelor aspecte:

- o formulare simplă şi directă a rugăminții: totul este spus într-o singură frază, cu destulă precizie şi cu folosirea cuvintelor "plăcere", "onoarea";

- o concentrare adecvată asupra obiectivului (RX ascultă obiecțiile lui RY şi le respectă";

- încrederea în bunăvoința celuilat: RX ascultă argumentele raționale ale lui RY fără să-i opună un refuz categoric; nu îl contrazice; are încredere în capacitatea lui de înțelegere şi în bunăvoința lui; merge în direcția lui, facilitându-i astfel o schimbare de poziție.

7.1.2. Tehnici pentru înfruntarea problemelor

În categoria tehnicilor de înfruntare a problemelor, includem: explorarea şi rezolvarea.

. Explorarea

Explorarea permite studierea unei situații complexe şi identificarea aspectelor ce trebuie luate în seamă (centre de interes sau probleme) şi scoate în evidență legăturile dintre ele. Putem explora o persoană, o situație, un subiect, iar ceea ce obținem este viziunea, trăirea partenerilor din momentul respectiv şi nu o realitate obiectivă.

Explorarea este un instrument care poate fi folosit greşit; întrebuințarea lui greşită se datorează cel mai adesea lipsei de curiozitate sau de concentrare, nerăbdării, închiderii în sine, prejudecăților. Prin intervențiile noastre, în loc să explorăm cu atenție, cu reluări care să aprofundeze subiectul, încercăm mai degrabă să rezolvăm imediat problema sau căutăm să obținem informații superficiale, practice. Sărim astfel peste etapele unei explorări bine conduse. Întrebările noastre se limitează la anumite aspecte şi ne împiedică se ne cunoaştem interlocutorul.

În funcție de personalitatea noastră, de împrejurări, de dispoziția de moment, ca şi de interlocutorul nostru există conform lui Alain Brule trei atitudini posibile în cazul explorării:

1. subiectivitatea: ceea ce ne spune interlocutorul declanşează în noi agresivitatea sau teama. Dăm vina pe el şi îl facem răspunzător pentru greutățile noastre;
2. părerea întemeiată pe aparențe: sub pretext că ne cunoaştem interlocutorul, că ştim despre ce este vorba, dirijăm dialogul cum ne convine. Nu ascultăm îndeajuns şi ne pronunțăm mult prea repede asupra soluției. Această atitudine arată superficialitate sau lipsă de interes. Este mai simplu să îl faci pe celălalt să spună ce vrei tu să auzi, decât să descoperi ce îl interesează de fapt;
3. disponibilitatea: Suntem deschişi față de partenerul de discuție, fără nici un fel de idei preconcepute. Primim informațiile lui şi încercăm să circumscriem împreună cu el problema care-l preocupă. Căutăm împreună care ar fi următorul pas de făcut şi participăm, dacă e cazul, la punerea în practică a soluțiilor la care ne-am gândit.

Una din cele trei atitudini va fi abordată în funcție de personalitatea noastră, de împrejurări, de dispoziția de moment, precum şi de interlocutorul nostru şi de desfăşurarea dialogului.

Explorarea cuprinde cinci paşi, respectiv: delimitarea câmpului explorării, lansarea, culegerea, clasificarea informației, corelarea categoriilor de probleme.

1. *delimitarea câmpului explorării*

În această etapă se urmăreşte determinarea cu precizie a întinderii temei care urmează a fi explorată. Acesră etapă devine cu mult mai importantă în cadrul muncii în echipă.

2. *lansarea*

Această etapă cuprinde două sensuri de orientare, respectiv:

- orientarea spre relația cu celălalt; exemple: "Ce mai faceți?", "Sunteți gata?", "Vă ascult!";

- orientarea spre acțiune; exemple: "Aveți vreo problemă?", Totul este în ordine", "Care este punctual dvs. de vedere în privința…".

3. c*ulegerea*

În cadrul acestei etape trebuie să reținem tot ceea ce se spune:

- fapte constatate; fapte relatate; supoziții; idei; greşeli; minciuni.
- informații contradictorii şi chiar informații care, în aparență, ies din subiect.

Explorarea nu este centrată pe o viziune obiectivă, ci pe una subiectivă, personală. Persoana care conduce explorarea va trebui, poate, să relanseze, să stimuleze informația. Relansarea trebuie să fie cât mai discretă şi mai apropiată de interlocutor. O asemenea relansare cere interes față de persoana celuilalt si atenție la exprimarea lui verbală şi nonverbală.

4. c*lasificarea informației*

În cadrul acestei etape se caută punctul comun al unor informații şi se face o clasificare a informațiilor pe categorii de probleme.

5. c*orelarea categoriilor de probleme*

Această etapă constă în a analiza legăturile cauză – efect care unesc categoriile de probleme rezultate în urma clasificării informației.

Pentru a duce la bun sfârşit o explorare, trebuie evitate trei atitudini (Alain Brule):

- *o explorare "făcută la repezeală":* explorarea este de cele mai multe ori folosită parțial şi superficial, din lipsă de interes şi de deschidere față de interlocutor;
- *implicarea subiectivă*: comentariile pripite, aprecierile sau expunerea prematură a punctului de vedere împiedică eficiența în explorare. Rezultatul nu va fi unul real.
- *chestionarea autoritară*: această atitudine de anchetator şi nu de explorator duce la acoperirea unor informații semnificative; ne întrebăm ce aspect ar fi abordat persoana în cauză dacă s-ar fi putut exprima spontan? Cum ar fi făcut-o?

Studiu de caz

Societatea X, reprezentată de RX negociază cumpărarea unei fabrici de ciment de la firma Y, reprezentată de RY. În timpul unui dineu ce se desfăşoară după o rundă de negocieri, RX îl aude pe RY vorbind cu competență despre betoniere. Subiectul îl interesează întrucât firma X are ca plan de perspectivă formarea propriei rețele de distribuție pentru betoane şi ar vrea să afle de unde are informațiile RY, precum şi cât este de competent pentru a-i cere sfaturi.

Varianta 1

RX: Domnule RY, ați lucrat înainte la o fabrică de utilaje de construcții?

RY: Nu, dar holdingul nostru se ocupă şi cu producerea de utilaje de transport pentru betoane.

RX: Înseamnă că v-ați orientat către diversificare.

RY: Într-adevăr, preşedintele holdingului este un vizionar.

RX: Dar, totuşi, nu este prea complicat să produci utilaje atât de diverse?

RY: Nu, pentru că fiecare fabrică are o autonomie proprie.

RX: Produceți betoniere de mult timp?

RY: Fabrica produce betoniere de 10 ani, între timp şi-a diversificat gama de produse, iar acum vinde în multe locuri din țară.

RX: Nu v-ați gândit să şi exportați?

În cadrul acestui dialog, RX a pus multe întrebări, dar a cules puține informații semnificative legate de ceea ce îl interesa pe el şi față de ceea ce spera să obțină. Aceast lucru s-a întâmplat datorită felului în care a condus conversația cu RY: nu s-a putut abține să nu interpreteze răspunsurile date de RY în funcție de subiectivitatea proprie. De asemenea, nu a adresat întrebări utile, cum ar fi: dacă firma Y produce o gamă completă de utillaje pentru betoane, dacă asigura service pentru produse, etc.

Varianta 2

RX: Vorbeați mai devreme de utilaje de transport pentru betoane…

RY: Da, holdingul nostru produce şi astfel de produse.

RX: Produceți şi betoniere?

RY: Da, precum şi alte utilaje.

RX: Vreți să spuneți că aveți o gamă completă de utilaje pentru transport de betoane şi ciment.

RY: Da, totul a început acum 10 ani cu producția de betoniere de capacitate medie, dar, cu timpul, producția s-a diversificat iar acum producem toată gama de betoniere şi, în plus, utilaje pentru transportul cimentului, inclusiv pe calea ferată.

RX: Bănuiesc că aveți şi rețea de service.

RY: Da, aspectul acesta este capital pentru satisfacerea integrală a necesităților clienților noştrii.

În aceată variantă prezentată, fiecare nouă intervenție a lui RX nu introduce nimic care să nu fi fost deja evocat, dar, de fiecare dată, adânceşte sau completează informațiile furnizate de RY. Nici una din reflecțiile personale ale lui RX nu este în afara sferei lui de interes; el ştie acum ce produse are firma Y, ce facilități acordă. De data aceasta RX a îndreptat conversația către subiectul care-l interesa, dar totodată l-a lăsat pe RY să se exprime până la capăt. A dovedit astfel că ştie să şi asculte şi face acest lucru cu tact.

Rezolvarea

Rezolvarea permite selectarea unei probleme şi găsirea unei soluții pentru respectiva problemă.

Pentru ca rezolvarea unei probleme să fie eficace, trebuie îndeplinite mai multe condiții după Alain Brule:

- dreptul fiecăruia de a rezolva; este necesar să existe dreptul de a dezbate şi de a decide ce urmează să fie rezolvat;

- comunitatea de vederi şi de interese; persoanele în cauză au interese comune sau sunt animate de aceleaşi idealuri;

- paritatea în calitatea participării; fiecare trebuie să vină cu o participare de un nivel calitativ echivalent sau apropiat în privința pertinenței informațiilor sau ideilor; fiecare participant trebuie să aibă aibă acelaşi simț al responsabilității;

- grija pentru obiectivitate; subiectivitatea va fi eliminată deoarece duce la luări de poziție tendențioase sau chiar la conflicte; în plus, orice informație trebuie emisă în absența oricărei forme de presiune;

- o puternică implicare; este necesar să se discearnă cazurile în care trebuie ținut cont de experiența personală şi cele în care va trebui să primeze interesul general.

- cunoaşterea clară a puterii deținute; avem sau nu putere de decizie la fel ca eventualii noştrii parteneri?; puterea noastră se limitează la alegerea problemei?; puterea noastră se limitează la propunerea unei soluții, fără posibilitatea de a trage concluzii şi totodată de a aplica soluțiile?

Rezolvarea cuprinde patru paşi, respectiv:

1. Alegerea problemei

Alegerea problemei se face automat în toate cazurile de decizie practică menită a fi luată imediat sau în termen foarte scurt, cum ar fi, de exemplu, alegerea datei pentru următoarea întâlnire. Alegerea unei probleme într-un domeniu mai vast este frânată din diverse motive: dificultatea de a vedea realitatea în toată amploarea ei, teama de a explora situația. Problemele sunt aşadar abordate, în general, cu întârziere şi subiectiv, fără să fi fost bine înțelese: apar atunci alte probleme, care au legătură cu problemele selectate spre rezolvare şi care crează interferențe dăunătoare.

Alegerea problemei răspunde unor preocupări de natură diferită:

- strategică, ex: avem puterea de a interveni în acest domeniu?

- tactică, ex: avem interes să începem de aici?

- practică, ex: ce avantaj putem avea?

- psihologică, ex: care va fi impactul asupra gândirii interlocutorului?

2. Definirea scopului pe care îl urmărim

Scopul trebuie definit în termeni de acțiune, precis şi concret, într-o frază scurtă care să indice:

- puterea de care dispun persoanele în cauză (ex: "să hotărâm împreună ce vom face pentru…");

- obiectul hotărârii ce trebuie luată (ex: "vom hotărî împreună cum se face recepția mărfii…").

3. Culegerea datelor şi a soluțiilor

Rezolvarea presupune prelucrarea a două tipuri de informații:

- Datele, care cuprind informații referitoare la elementele problemei (motivații, obiective, strategia, mijloacele) personale şi materiale de care dispunem, constrângeri în întrebuințarea mijloacelor şi informații referitoare la cadrul soluției (legi, reguli, obiceiuri spirituale, etice, morale, sociale, juridice, fiscale, economice, tehnice care au legătură cu problema şi pe care le înțelegem şi le respectăm);

- Soluțiile, care cuprind informații referitoare la modalitățile de rezolvare a problemei. Soluțiile constituie un ansamblu din care va rezulta concluzia; nu contează dacă unele dintre ele țin de pura fantezie, deoarece nu vor fi reținute. Evocarea lor poate suscita, prin contradicție, o soluție serioasă. Soluțiile trebuie privite într-o primă fază fără verificare; verificarea se va face înainte de a se trage concluziile pentru soluția reținută.

Fiecare partener poate, în orice moment, să furnizeze sau să ceară o dată sau o soluție. Informațiile trebuie lăsate să vină în dezordine, orice tentativă de a organiza primirea lor nu ar face decât să le sterilizeze; tocmai acest schimb de date şi soluții stimulează comunicarea.

4. Concluziile

Concluziile rezultă din confruntarea soluțiilor cu datele: este soluția (sau ansamblul soluțiilor parțial complementare) care răspunde totalității datelor.

În cazul în care mai multe soluții sunt compatibile cu totalitatea datelor, este suficient să le departajăm introducând o clauză discriminatorie. În cazul în care nici-o soluție nu este total compatibilă, trebuie făcut un efort de creativitate sau trebuie coborât nivelul de exigență cu una sau mai multe date.

Studiu de caz:

În cadrul unei prezentări făcută de reprezentantul firmei B (notat RB) s-a ivit problema unei neînțelegeri a modului de prezentare a asamblării utilajelor de către reprezentantul firmei A (notat RA).

Dialogul decurge astfel:

RA: Mă frământă faptul că nu cunosc cum se face asamblarea utilajelor. M-ar interesa să văd ceva concret.

RB: Mi-ar face plăcere să vă pot ajuta. Cred că prezentarea pe subansamble nu este edificatoare. Am putea vedea mai clar pe o machetă.

RA: Da? Când am putea vedea macheta?

RB: Cred că după ce vom termina toată prezentarea, am putea lua o pauză şi voi telefona la fabrică pentru a o trimite aici.

RA: Sunt atât de nelămurit. Haideți mai bine să vizităm fabrica acum, în felul acesta vom putea vedea tot fluxul tehnologic.

RB: De acord, îmi surâde ideea.

Analizând aceste dialoguri observăm că RA lansează rezolvarea folosind exteriorizarea (“mă frământă”) şi furnizează o dată (îl interesează ceva concret). Este rândul lui RB să furnizeze o dată (prezentarea pe subansamble nu este edificatoare) exteriorizând (mi-ar face plăcere). El propune o soluție (vizionarea machetei), RA îşi dă acordul şi cere un detaliu în legătură cu soluția (când se poate vedea). RB furnizează detalii referitoare la soluție (modalitatea de rezolvare), RA furnizează o dată (este nelămurit) şi impune o soluție (vizitarea fabricii) dând detalii referitoare la ea. În final, RB îşi dă acordul prin exteriorizare (“îmi surâde idea”).

7.1.3. Tehnici care se utilizează pentru suscitarea adeziunii

În categoria tehnicilor pentru suscitarea adeziunii includem: convingerea şi facilitarea.

Convingerea

Convingerea implică a-l face pe partener să adere la viziunea noastră, la proiectul nostru, stârnindu-i dorința.

În materie de convingere, trebuie să ne înfrânăm pornirea spre critică la adresa situației prezente, a ideilor admise sau la incriminarea personalității şi convingerilor celuilalt. Interlocutorul simțindu-se atacat direct sau indirect, se va apăra şi va ataca la rândul lui. Se instaurează astfel o dezbatere despre altceva decât obiectul persuasiunii: energia transferată în acest caz este o energie negativă care respinge în loc să atragă.

Convingerea înseamnă a ține seama de celălalt şi a-i lăsa toată libertatea. Interlocutorul suportă o influență din partea noastră: noi vrem ca el să ne accepte mesajul, dar pe noi mesajul lui nu ne interesează decât în măsura în care putem găsi în el informații pe care să le folosim pentru a-l aduce în punctul dorit. Această presiune este atenuată de faptul că el va fi cumva interesat să facă ceea ce dorim noi. Cu alte cuvinte interlocutorul este susceptibil de a fi motivat de realitatea pe care noi vrem s-o obținem. Puterea convingerii stă în centrarea comunicării pe un singur argument, numit *argument hotărâtor;* acest argument este cel care va putea trezi dorința cea mai puternică.

Înmulțirea argumentelor sporeşte dificultățile: rezultatul este o risipă de energie atât din partea noastră, cât şi din partea partenerului de discuție, care va ajunge la concluzia că nici un argument nu este bun (altfel de ce le tot schimbăm?) şi va începe să emită obiecții. La alegerea argumentului hotărâtor trebuie să ținem cont de răspunsul la două întrebări, respectiv:

- Pe cine vrem să convingem?

- Care este natura (materială sau afectivă) argumentului hotărâtor?

În cazul în care interlocutorul nostru nu interacționează aşa cum dorim noi, nu înseamnă neapărat că nu vrea, ci poate nu se simte în stare sau nu are mijloacele să o facă. El va formula nişte obiecții, care nu trebuie privite de noi drept nişte obstacole, ci surse de informație care fac posibilă cunoaşterea interlocutorului aşa cum este el în momentul respectiv. Nu se pune problema să respingem toate obiecțiile una după alta, ci se ține seama de ansamblul obiecțiilor, de a le accepta şi de a le privi pozitiv, ca material al concluziei. Orice obiecție exprimată de interlocutorul nostru este expresia negativă a unei dorințe pe care nu o vede satisfăcută prin soluția pe care i-o propunem. Trebuie să identificăm aşadar această dorință care se află la baza tuturor obiecțiilor, aşa-numita dorință majoră şi să căutăm împreună cu interlocutorul, posibilitatea ca această dorință să fie satisfăcută de propunerea noastră inițială, chiar dacă o modificăm puțin.

Desfăşurarea unei convingeri urmăreşte următorii paşi (Alain Brule):

a. Deciderea obiectului convingerii;

b. Pregătirea convingerii. Acest pas vizează cele două dimensiuni ale convingerii:

- influența directă, prin argumentare, inclusiv alegerea şi formularea argumentului hotărâtor;

- influența indirectă, prin crearea unei ambianțe favorabile, care să contribuie la destinderea atmosferei şi la orientarea ei pozitivă.

c. Stabilirea contactului şi crearea unei ambianțe favorabile;

d. Prezentarea obiectului convingerii, care este etapa primordială şi care constă în a face să vibreze dorința interlocutorului, asociind propunerii noastre argumentul hotărâtor;

b. Obținerea acordului interlocutorului;

e. Verificarea veridicității acordului. Dacă interlocutorul ne dă imediat şi fără nici o obiecție acordul său, trebuie să ne asigurăm că am fost bine înțeleşi;

f. Obținerea confirmării acordului de către interlocutor;

g. Trecerea la aplicare – o necesitate în sine şi totodată o confirmare definitivă a acordului.

În practica curentă obținerea unui acord imediat este mai puțin frecventă şi, de obicei, după prezentarea obiectului convingerii, apar alte reacții care pot fi:

1. Obiecţii

Funcţie de natura obiecţiilor sunt posibile următoarele variante:

- dorinţa majoră a interlocutorului este diferită de ceea ce credem noi, dar lucrul de care vrem să-l convingem este compatibil cu această dorinţă; în acest caz trebuie să-l facem să simtă concordanţa;

- toate obiecţiile vizează aspecte practice; în acest caz trebuie să-i facilităm interlocutorului realizarea dorinţei sale, ajutându-l sau sfătuindu-l;

- obiecţiile vizează fondul problemei; în acest caz trebuie să ne adaptăm propunerea prezentând un nou mesaj;

- nici un acord şi nici-o adaptare nu sunt posibile; în acest caz trebuie să renunţăm.

2. Cerere de informaţii

Această reacţie comportă două variante:

- interlocutorul este pe cale de a fi convins, dar îi lipseşte o precizare; în acest caz trebuie evitată orice vorbă în plus care ar risca să-l împingă către obiecţii;

- interlocutorul nu este de acord, caută orice informaţie care să vină în sprijinul contra-argumentaţiei sale; în acest caz este recomandat să-l ajutăm furnizându-i elemente suplimentare.

3. Refuz

În cazul unui refuz trebuie să determinăm interlocutorul să aducă obiecţii şi, în felul acesta revenim la reacţia nr.1.

Facilitarea

Facilitarea este un instrument care slujeşte la ajutarea celui care urmează să fie convins, dar nu se simte în stare sau nu are mijloacele necesare să acţioneze pentru realizarea a ceea ce vrea să realizeze.

Există două cazuri posibile în care poate fi folosită facilitarea:

1. interlocutorul este convins deja şi este hotărât să acţioneze; pentru a-i înapoia cumva favoarea, îi facilităm situaţia, în măsura posibilităţilor pe care le avem;

2. interlocutorul este convins deja în forul lui interior; se poate mobiliza pentru realizarea proiectului respectiv, dar încă mai aduce nişte obiecţii de ordin practic: nu are mijloacele materiale, resursele umane care să-i permită să acţoneze sau nu se simte în stare să-şi realizeze propriile proiecte. În acest caz, ne vom folosi puterea personală pentru:

- a-i insufla încrederea noastră în el şi pentru a-i reda curajul;
- a-l ajuta să-şi procure mijloacele care îi lipsesc pentru a-şi realiza planurile.

Pentru ca facilitarea să aibă efectul optim trebuie respectate două reguli:

a. Facilitarea trebuie utilizată la momentul oportun; dacă nu suntem siguri că interlocutorul este convins asupra fondului problemei, trebuie să continuăm să-l convingem decât să riscăm să facilităm prematur.

b. Localizarea sursei dificultăţilor; aceasta se realizează prin detectarea nevoii majore a interlocutorului, care trebuie în final să fie satisfăcută parţial sau total cu ajutorul facilitării.

Studiu de caz:

În cadrul unei negocieri, vânzătorul îşi vede clientul aproape hotărât şi îşi imaginează că-i va grăbi hotărârea acordându-i o facilitate de plată (respectiv, plata să fie efectuată la termen de 30 de zile).

În realitate, clientul nu era convins de oportunitatea cumpărării şi facilitarea nu era îndeajuns ca să-l motiveze. În acest caz, vânzătorul a riscat şi a făcut o facilitare prematură, acţionând înainte de a avea certitudinea că a reuşit să convingă clientul. Vânzătorul va trebui aşadar să se întoarcă la etapa convingerii, pe care crezuse că a depăşit-o, această etapă fiind acum mai grea decât dacă ar fi avut loc încă de la început. Clientul, după ce va fi în sfârşit convins, va pretinde condiţiile propuse anterior.

7.1.4. Tehnici de învingere a împotrivirilor

În această categorie de tehnici includem: întărirea şi intimidarea.

Întărirea

Întărirea este o formă de constrângere care constă în a nu face uz de forța personală, ci de a face apel, în planul comunicării, la *forţe exterioare*, introducând în joc *necesitatea*. Presiunea este uşoară, interlocutorul rămâne liber să nu se conformeze, riscul ca atmosfera să se înrăutățească este minor, dar efectul este limitat.

Întăririle ajută la surmontarea lipsei de atenție a interlocutorului nostru, sau a lipsei lui de conştientizare a unor elemente, iar aceste întăriri îl vor face să meargă în direcția în care vrem noi.

În general, folosirea întăririlor este bine tolerată de interlocutor, dar repetarea ei excesivă deteriorează în timp relația şi îngrădeşte creativitatea. Este esențial să dozăm corect presiunea asupra interlocutorului. Această dozare este atât cantitativă, cât şi calitativă, şi presupune:

- alegerea momentului potrivit pentru a folosi întărirea, în funcție de intuiția personală şi de simțul progresiei comunicării;

- alegerea entităților exterioare susceptibile să aibă cel mai mare impact asupra interlocutorului;

- limitarea numărului întăririlor (orice întărire excesivă i-ar da interlocutorului impresia că nu suntem siguri pe noi sau că vrem să-l constrângem cu orice preț).

Principalele cazuri de întrebuințare a întăririi sunt următoarele:

- atragerea atenției cu ajutorul unor expresii de genul: “priviți”, “ascultați-mă cu atenție”, “nu uitați să…”;
- dispoziția de a face ceva: “trebuie”, “dvs. trebuie neapărat să…”, “e necesar să…”, “e imposibil să”;
- prezentarea unei supoziții drept certitudine: “sigur”, “cu certitudine”, “e evident că…”;
- depăşirea riscului de împotrivire prin apelul la legi (constrângerile tehnice) a unor necesități (siguranța), a unor entități exterioare cu presupusă autoritate (“clienții”, “moda italiană”);
- specularea fricii de o lipsă sau o pierdere a interlocutorului (“dacă nu faceți asta, se va întâmpla…”).

Studiu de caz:

În cadrul unei negocieri, reprezentantul firmei X, notat RX, încearcă să obțină grăbirea semnării contractului de către firma Y, reprezetată de RY. Dialogul decurge astfel:

RX: Este necesar să finalizăm mai repede discuțiile referitoare la acest proiect.

RY: Da? Dar de ce atâta grabă?

RX: Termenul limită pentru începutul lucrărilor acestui proiect se apropie. Este timpul să definitivăm această problemă.

RY: Credeți?

RX: Cu certitudine dacă vom reuşi să ne înțelegem în privința clauzelor de livrare, vom finaliza până la sfârşitul acestei luni.

RY: Da, este adevărat.

RX: Acum este momentul. Ştiți că furnizorii dumneavoastră contează pe asta.

RY: De acord, ne vom mobiliza, dar vom avea nevoie şi de concursul dvs.

În acest caz, reprezentantul firmei X, reuşeşte să plaseze câteva întăriri eficiente:

- întăriri de genul constrângerilor verbale, prin reclamarea necesității: " Este necesar…";

- întăriri care fac apel la entități exterioare: "Este vremea să…", "…e momentul";

- întăriri care fac apel la entități exterioare cu presupusă autoritate: "furnizorii dvs. contează pe asta".

Intimidarea

Intimidarea constă în a interveni cu forța personală, cu mijloacele materiale şi sprijinul uman (persoane şi grupuri) de care dispunem pentru a-l constrânge pe interlocutor speculându-i teama.

În general folosim intimidarea în cazul în care vrem să obținem ceva de la

interlocutor şi acesta se opune. În varianta în care hotărâm să alegem ca tehnică intimidarea trebuie să ținem cont că vom folosi *forța* şi nu argumentele, acestea din urmă servind doar la exprimarea forței. Principalele tipuri de forțe folosite în cadrul intimidării sunt:

- persoanele sau grupurile susceptibile de a interveni (patron, colaboratori, experți, etc.);
- forța juridică (legi, reguli, contracte, etc.);
- mijloacele financiare de care dispunem;
- mijloacele materiale de care dispunem;
- informațiile confidențiale importante, a căror posibilitate de divulgare ar constitui o forță.

Intimidarea nu trebuie să urmărească învingerea interlocutorului, ci descurajarea sa. Prin intimidare trebuie să-l facem pe interlocutor să caute să găsească o soluție satisfăcătoare pentru ambele părți.

Studiu de caz:

Firma X care este o companie puternică în comerțul en detail şi (deține un lanț de de magazine prestigiu) poartă negocieri pentru cumpărarea unui magazin care aparține firmei Y şi este situat într-o zonă comercială centrală. Negocierile durează de foarte mult timp şi au ajuns într-un stadiu de blocaj în care reprezentantul firmei Y, notat RY, a refuzat oferta făcută de reprezentantul firmei X, notat RX.

În această situație, RX se hotărăşte să apleze la tehnica intimidării. Pentru aceasta, el foloseşte, ca şi forțe de intimidare, o informație confidențială, şi anume, faptul că patronul altui magazin din apropiere doreşte să vândă, precum şi faptul că firma X dispune de o mare forță financiară şi de marketing. RX îi comunică lui RY că, în cazul în care nu acceptă oferta, va fi nevoit să cumpere celălalt magazin şi, în condițiile în care firma X va deschide un nou magazin de prestigiu, firma Y nu va rezista concurenței.

În acest caz, RY caută să găsească o soluție satisfăcătoare pentru ambele părți şi propune să vândă, dar, totodată să rămână acționar în cadrul noii firme cu un procent

de 15%. RX a fost de acord cu această propunere, fiind totodată mulțumit de tehnica adoptată.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. **Andre de Peretti, Jean Andre Legrand, Jean Boniface *Tehnici de comunicare,* Editura Polirom, Iaşi 2001;**

2. **Baddeley, Allan, *Memoria umana*, Editura Teora, Bucureşti 1999;**

3. **Bădescu, Ilie, "*Istoria sociologiei*", Editura PAIDEA, Bucureşti 1999;**

4. **Becker, Gary S., C*omportamentul uman — o abordare economică,* Bucureşti, Editura All, 1998;**

5. **Birkenbihl, Vera F., *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege,* Bucureşti, Editura Gemma Pres, 1998;**

6. **Birkenbihl, Vera F., *Semnalele corpului — cum să înțelegem limbajul corpului,* Bucureşti, Editura Gemma Press, 1999;**

7. **Cohen, David., *Limbajul trupului în relațiile de cuplu*, Bucureşti, Editura Polimark, 1997;**

8. **Cornelius, Helena şi Shoshana Faire, *Ştiința rezolvării conflictelor,* Bucureşti, Editura Ştiință & Tehnică, 1996;**

9. **Drăgan, Ion, *Paradigme ale comunicării de masă,* Bucureşti, Casa de Editură şi Presă „Şansa“ SRL, 1996;**

10. **FISHER, Robert, Ury, William, „Getting to Yes“ (New York: Penguin Books, 1981);**

11. **Golu, Pantelimon, *Fundamentele psihologiei sociale*, Editura Ex Pontis, Bucureşti 2001;**

12. **Hauck, Paul, *Cum să iubeşti pentru a fi iubit,* Bucureşti, Editura Polimark, 1999;**

13. **Joule R.V. & J.L. Beauois, *Tratat de manipulare. strategii recomandate celor oneşti, dar mai ales celorlalți...,* Oradea, Editura Antet, 1997;**

14. **Lelord Francois şi Cristophe Andre, *Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile,.* Iaşi, Editura Trei, 1998;**

15. **Malița, Mircea, *Teoria şi practica negocierilor,* Bucureşti, Editura Politică, 1972;**

16. **Marshal McLuhan, *Mass-media, mediul invizibil,* Ed. Nemira, 1997;**

17. **Milo Kattie et. al., *Introducerea în relații publice,* Bucureşti, Editura Nim, 1998;**

18. **Moraru, Ion, *Introducere în psihologia managerială,* Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1995;**

19. **Niță, Mircea Aurel, *Comunicarea în afaceri* - suport de curs - SNSPA, Facultatea de Comunicare şi Relații Publice "David Oglivy", anul universitar 1999-2000;**

20. **Niță, Mircea Aurel, *Tehnici de comunicare şi negociere* - suport de curs - SNSPA, Facultatea de Management, anul universitar 1995-1996;**

21. **Niță, Mircea Aurel, *Marketing şi management electoral,* SNSPA, Facultatea de Comunicare şi Relații Publice "David Oglivy", 2000;**

22. **Pease, Allan, *Limbajul trupului. cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor,* Bucureşti, Editura Polimark,1997;**

23. **Pitariu, Horia, *Psihoteste,* Bucureşti, Societatea „Ştiință & Tehnică“ SA, 1994;**

24. **Prutianu, Ştefan, *Comunicare şi negociere în afaceri,* Iaşi, Editura Polirom, 1998;**

25. **Prutianu, Ştefan, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri,* (vol. I-II),Iaşi, Editura Polirom, 2000;**

26. **Radu Ion, Petre Iluț şi Liviu Matei, *Psihologie socială,* Cluj-Napo-ca,: Editura Exe SRL, 1994;**

27. **Scott, Bill, *Arta negocierilor*,Bucureşti, Editura Tehnică, 1996;**

28. **Stanton, Nicki, *Comunicarea,* Iaşi, Societatea „Știință & Tehnică“ SA, 1995;**

29. ***** — Suport de curs, Pluriconsultant Franța, filiala Ploieşti, 1997;**

30. **Şchiopu, Ursula, *Cea de-a patra stare de conştiință şi analiza tranzacțională, în discuție*, Revista de psihologie, 1993, 1);**

31. **Vlăsceanu, Lazăr, Zamfir, Cătălin (coordonatori)"Dicționar de sociologie" - Editura Babel, Bucureşti 1993.**

32. **Raportul de cercetare în Bernard M. Bass, Organizational Decision Making (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1983).**

33. **Andre de Peretti, Jean Andre Legrand, Jean Boniface *Tehnici de comunicare,* Editura Polirom, Iaşi 2001;**

34. **Baddeley, Allan, *Memoria umana*, Editura Teora, Bucureşti 1999;**

35. **Bădescu, Ilie, "*Istoria sociologiei*", Editura PAIDEA, Bucureşti 1999;**

36. **Becker, Gary S., C*omportamentul uman — o abordare economică,* Bucureşti, Editura All, 1998;**

37. **Birkenbihl, Vera F., *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege,* Bucureşti, Editura Gemma Pres, 1998;**

38. **Birkenbihl, Vera F., *Semnalele corpului — cum să înțelegem limbajul corpului,* Bucureşti, Editura Gemma Press, 1999;**

39. **Cohen, David., *Limbajul trupului în relațiile de cuplu*, Bucureşti, Editura Polimark, 1997;**

40. **Cornelius, Helena şi Shoshana Faire, *Ştiința rezolvării conflictelor,* Bucureşti, Editura Ştiință & Tehnică, 1996;**

41. **Drăgan, Ion, *Paradigme ale comunicării de masă,* Bucureşti, Casa de Editură şi Presă „Şansa“ SRL, 1996;**

42. **FISHER, Robert, Ury, William, „Getting to Yes“ (New York: Penguin Books, 1981);**

43. **Golu, Pantelimon, *Fundamentele psihologiei sociale*, Editura Ex Pontis, Bucureşti 2001;**

44. **Hauck, Paul, *Cum să iubeşti pentru a fi iubit,* Bucureşti, Editura Polimark, 1999;**

45. **Joule R.V. & J.L. Beauois, *Tratat de manipulare. strategii recomandate celor oneşti, dar mai ales celorlalți...,* Oradea, Editura Antet, 1997;**

46. **Lelord Francois şi Cristophe Andre, *Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile,.* Iaşi, Editura Trei, 1998;**

47. **Malița, Mircea, *Teoria şi practica negocierilor,* Bucureşti, Editura Politică, 1972;**

48. **Marshal McLuhan, *Mass-media, mediul invizibil,* Ed. Nemira, 1997;**

49. **Milo Kattie et. al., *Introducerea în relații publice,* Bucureşti, Editura Nim, 1998;**

50. **Moraru, Ion, *Introducere în psihologia managerială,* Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1995;**

51. **Niță, Mircea Aurel, *Comunicarea în afaceri* - suport de curs - SNSPA, Facultatea de Comunicare şi Relații Publice "David Oglivy", anul universitar 1999-2000;**

52. **Niță, Mircea Aurel, *Tehnici de comunicare şi negociere* - suport de curs - SNSPA, Facultatea de Management, anul universitar 1995-1996;**

53. **Niță, Mircea Aurel, *Marketing şi management electoral,* SNSPA, Facultatea de Comunicare şi Relații Publice "David Oglivy", 2000;**

54. **Pease, Allan, *Limbajul trupului. cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor,* Bucureşti, Editura Polimark,1997;**

55. **Pitariu, Horia, *Psihoteste,* Bucureşti, Societatea „Ştiință & Tehnică“ SA, 1994;**

56. **Prutianu, Ştefan, *Comunicare şi negociere în afaceri,* Iaşi, Editura Polirom, 1998;**

57. **Prutianu, Ştefan, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri,* (vol. I-II),Iaşi, Editura Polirom, 2000;**

58. **Radu Ion, Petre Iluț şi Liviu Matei, *Psihologie socială,* Cluj-Napo-ca,: Editura Exe SRL, 1994;**

59. **Scott, Bill, *Arta negocierilor*,Bucureşti, Editura Tehnică, 1996;**

60. **Stanton, Nicki, *Comunicarea,* Iaşi, Societatea „Ştiință & Tehnică“ SA, 1995;**

61. ***** — Suport de curs, Pluriconsultant Franța, filiala Ploieşti, 1997;**

62. **Şchiopu, Ursula, *Cea de-a patra stare de conştiință şi analiza tranzacțională, în discuție*, Revista de psihologie, 1993, 1);**

63. **Vlăsceanu, Lazăr, Zamfir, Cătălin (coordonatori)"Dicționar de sociologie" - Editura Babel, Bucureşti 1993.**

64. **Raportul de cercetare în Bernard M. Bass, Organizational Decision Making (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1983).**